



UNIL | Université de Lausanne

UNIVERSITE DE LAUSANNE
FACULTE DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES
INSTITUT DES SCIENCES DU SPORT

SESSION D'HIVER 2021

**LA LIGUE NATIONALE SUISSE DE HOCKEY SUR GLACE (NATIONAL LEAGUE)
A L'AUBE D'UNE RÉFORME DU FORMAT DE COMPÉTITION ?**

Mémoire de Maîtrise universitaire ès Sciences en sciences du mouvement
et du sport

Présenté par :

Roman Krieger

Directeur : Lang Markus

Expert : Moulard Jérèmy

Remerciements

Je tiens à remercier un certain nombre de personnes sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pu se faire. C'est grâce à leur soutien et leurs suggestions que la rédaction s'est vue facilitée.

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Markus Lang, pour sa disponibilité, sa bonne humeur, son suivi et ses conseils avisés au travers d'un esprit critique et académique.

Ensuite, j'aimerais accorder une attention particulière à Monsieur Nicolas Scelles. Conseillé par mon directeur de mémoire, le chercheur et professeur avisé en économie du sport à l'Université de Manchester, a contribué à l'adaptation des formules et des calculs utilisés dans la méthodologie dans l'optique d'obtenir les résultats les plus pertinents possibles. Je tiens à le remercier pour ses conseils précieux et lui adresser toute ma sympathie pour sa disponibilité et sa flexibilité. Je remercie également Jérémy Manière, ancien étudiant de l'Université de Lausanne, qui m'a également aiguillé sur les méthodes de calcul.

Je tiens également à remercier Madame Fabienne Python et Monsieur Kimmo Bellmann qui ont facilité la prise de contact pour des entretiens avec des experts, des clubs de hockey ainsi que les fédérations suisse et finlandaise. A cet égard, je remercie Slava Bykov, Jonas Hiller, Sébastien Pico, Ueli Schwarz et Chris Wolf qui ont consacré une partie de leur temps à la discussion.

Merci également à ma famille et mes amis pour la relecture, leur positivisme et leur curiosité tout au long de cette étude.

Résumé

La présente étude porte sur le format de compétition de la 1^{ère} division suisse de hockey sur glace (National League). L'objectif est de mesurer les facteurs clés de succès de la ligue à travers les domaines de l'attractivité et la compétitivité ainsi que leurs critères associés. Dans un second temps, le modèle est confronté aux diverses ligues professionnelles influentes en Europe (Suisse, Suède, Finlande) et en Amérique du Nord (NHL) à travers une étude comparative. Le but est d'observer laquelle de ces ligues possède le meilleur format compétitif afin d'émettre plusieurs propositions selon les contraintes perçues (ligue fermée ou ouverte). Pour permettre la réussite de ce travail, une méthode quantitative basée sur des calculs d'équilibre compétitif et d'intensité compétitive est associée à une méthode qualitative basée sur des entretiens auprès des clubs et des experts du monde du hockey sur glace.

Ce projet prend en considération les composantes marketing, sportives, financières et culturelles.

Abstract

The following study tackles the competition format of the Swiss first Ice Hockey Division (National League). The aim of this research is to measure the key success factors of the league through the areas of attractiveness and competitiveness as well as their associated criteria. Subsequently, the model is confronted with various influential professional leagues in Europe (Switzerland, Sweden, Finland) and North America (NHL) through a comparative study. The goal is to observe which of these leagues has the best competitive format, in order to make several proposals according to the perceived constraints (closed or open leagues). In order to conduct this work successfully, a quantitative method based on calculations of competitive balance and competitive intensity is associated with a qualitative method based on interviews with clubs and experts in the world of ice hockey.

This project takes into consideration marketing, sports, financial and cultural components.

Liste des abréviations

C4	Indice de concentration des quatre meilleurs
CHL	Champions Hockey League
DEL	Deutsche Eishockey Liga
EBEL	bet-at-home ICE Hockey League (première division autrichienne)
EC	Équilibre compétitif
ET	Écart-type
ETPP	Écart-type des pourcentages de points
ETPV	Écart-type des pourcentages de victoires
EXTRALIGA	Première division tchèque de hockey sur glace
FCS	Facteurs clés de succès
GPS	Groupe de places stratégiques
ICIC	Incertitude intra-championnat
IHH	Indice d'Herfindahl-Hirschman
IIHF	International Ice Hockey Federation
INTC	Intensité compétitive
KHL	Kontinental Hockey League
Liiga	Première division finlandaise de hockey sur glace
NHL	National Hockey League
NL	National League
NSCB	Noll-Scully measure of Competitive Balance
PSD	Place stratégique distinctive
SFL	Swiss Football League
SHL	Swedish Hockey League
SIHF	Swiss Ice Hockey Federation
SIHPU	Swiss Ice Hockey Players' Union
SFL	Swiss Football League
SL	Swiss League

Liste des figures et des tableaux

Figures

Figure 1 : Fonctionnement de la SIHF

Figure 2 : Chronologie de la National League et de la SIHF

Figure 3 : Comparaison des modèles sportifs européens et américains

Figure 4 : Composantes parmi d'autres du spectacle sportif

Figure 5 : Les mécanismes censés promouvoir l'EC

Figure 6 : Concept global de recherche de spectacularisation du sport

Figure 7 : Situation géographique des clubs de NL sur le territoire Suisse

Figure 8 : Situation géographique des clubs de SHL sur le territoire suédois

Figure 9 : Situation géographique des clubs de Liiga sur le territoire finlandais

Figure 10 : Situation géographique des franchises de NHL sur le territoire américain

Figure 11 : Synthèse de la méthodologie utilisée

Figure 12 : Graphique de courbes pour l'indice IHH

Figure 13 : Graphique de courbes pour l'indice C4

Figure 14 : Graphique de courbes pour l'indice ICIC

Figure 15 : Graphique de courbes et histogramme pour l'indice ETPP et NSCB

Figure 16 : Graphique de courbes pour l'indice ETPP normalisé

Figure 17 : Histogramme pour le taux d'affluence

Tableaux

Tableau 1 : Comparaison des modèles sportifs européens et américains

Tableau 2 : FCS et leurs critères associés

Tableau 3 : Format de compétition et enjeux pour la National League

Tableau 4 : Format de compétition et enjeux pour la Swedish Hockey League

Tableau 5 : Format de compétition et enjeux pour la Liiga

Tableau 6 : Format de compétition et enjeux pour la NHL

Tableau 7 : Récapitulatif des 8 moments jugés pertinents pour évaluer l'incertitude intra- championnat

Tableau 8 : Thématiques abordées lors des entretiens qualitatifs

Tableau 9 : Résultats obtenus pour l'équilibre compétitif et l'incertitude du résultat (attractivité des ligues)

Tableau 10 : Résultats obtenus pour la Champions Hockey League et la mobilité (compétitivité des ligues)

Tableau 11 : Résultats obtenus pour la stabilité des effectifs et l'affluence (compétitivité des ligues)

Tableau 12 : Différences principales entre le football et le hockey sur glace au niveau sportif

Liste des annexes

Annexe A : Guide d'entretien administré aux experts

Annexe B : Guide d'entretien administré aux clubs

Annexe C : Entretien avec Slava Bykov daté du lundi 27 juillet 2020

Annexe D : Entretien avec Ueli Schwarz daté du mardi 1^{er} septembre 2020

Annexe E : Entretien avec Chris Wolf daté du jeudi 10 septembre 2020

Annexe F : Entretien avec Jonas Hiller daté du mardi 15 septembre 2020

Annexe G : Entretien avec Sébastien Pico daté du jeudi 29 octobre 2020

Table des matières

Remerciements	I
Résumé	II
Abstract	II
Liste des abréviations	III
Liste des figures et des tableaux	IV
Liste des annexes	V
Table des matières	VI
1. Introduction	1
2. Contexte	3
2.1 Situation actuelle.....	3
2.2 La National League et sa fédération.....	4
2.3 L'organisation des ligues : entre modèle pyramidal et fermé	8
2.3.1 Le hockey sur glace en Europe – le modèle pyramidal.....	8
2.3.2 Le hockey sur glace en Amérique du Nord – le modèle des ligues fermées	11
3. Problématique	13
4. Revue de la littérature	14
4.1 Etat actuel	15
4.2 Domaines concernés et auteurs retenus	16
5. Cadre Théorique	18
5.1 Facteurs clés de succès des ligues : approche sportive	18
5.2 Théories sur l'attractivité des ligues professionnelles : Du spectacle à la transposition du modèle sportif.....	20
5.3 L'équilibre compétitif : entre fondements, calculs et objectif recherché.....	23
5.4 Concept clé d'intensité compétitive : une nouvelle méthode parmi d'autres	25
6. Caractéristiques des ligues étudiées	28
6.1 Critères de sélection des ligues étudiées	28
6.2 Format de la National League (Suisse)	30
6.3 Format de la Swedish Hockey League (Suède).....	33
6.4 Format de la Liiga (Finlande).....	35
6.5 Format de la National Hockey League (Etats-Unis/Canada).....	38
7. Méthodologie	40
7.1 Approche comparative : mesure des facteurs clés de succès	41
7.2 Approche qualitative : entretiens auprès des spécialistes.....	52
7.2.1 Entretiens.....	52
7.2.2 Profils retenus	53

7.3 Tableau de synthèse	55
8. Résultats	56
8.1 Attractivité des ligues	56
8.2 Compétitivité européenne	57
8.3 Compétitivité internationale	59
9. Discussion	60
9.1 Indice par indice – quelles ligues sont les plus homogènes et les plus influentes ?	60
9.1.1 IHH – quelle ligue est la plus équilibrée ?	61
9.1.2 C4 – les 4 premiers dominant-ils la ligue ?	62
9.1.3 ICIC – les places à enjeux favorisent-elles les rebondissements et l’incertitude intra-championnat ?	63
9.1.4 ETPP et NSCB – est-ce que les écarts au classement permettent de garder une certaine incertitude du résultat ?	65
9.1.5 (a) Stabilité des effectifs – quelle ligue offre des perspectives d’avenir réjouissantes ?	67
9.1.5 (b) Migration des joueurs – quelle ligue européenne se distingue des autres au niveau de la qualité de ses joueurs nationaux ?	69
9.1.6 Champions Hockey League – quelle ligue domine en Europe ?	70
9.1.7 Affluence – laquelle de ces ligues propose le meilleur produit au regard du public/fan ?	70
9.1.8 Synthèse	72
9.2 Bilan final – quelles perspectives pour la National League ?	72
9.3 Limites rencontrées	75
10. Propositions	77
10.1 Formule américaine – une utopie ?	78
10.1.1 La fermeture de la ligue	79
10.1.2 Développement du système de conférences	81
10.1.3 Développement du système de repêchage	82
10.1.4 Contraintes	83
10.2 Formule européenne - vers un renouveau ?	85
10.2.1 La National League : un produit qui marche, un avenir incertain	85
10.2.2 Propositions d’amélioration	86
11. Conclusion	89
12. Bibliographie	91
Annexes	VIII

1. Introduction

Trois sur douze : c'est le nombre de clubs différents ayant remporté le championnat de première division suisse de hockey sur glace au cours de ces 12 dernières années. Berne, Zurich et Davos sont les trois grosses cylindrées qui forment le podium du championnat suisse et ceci semble en agacer plus d'un. Pourtant, c'est bel et bien sur la glace que ces titres ont été remportés. Dans cette ligue, tout le monde peut remporter un match durant la saison régulière mais force est de constater qu'au final ce sont toujours les mêmes qui gagnent. Alors qu'est ce qui dérange réellement ? Est-ce le fruit du travail considérable effectué par ces clubs dans l'optique de remporter le titre ? Ou alors, est-ce le format de compétition qui ne permet pas de distinguer une véritable équité entre les équipes ?

Le sujet qui va suivre concerne avant tout le format compétitif et sportif. La National League, qui n'est autre que la 1^{ère} division suisse professionnelle de hockey sur glace, n'a que très peu changé son modèle de compétition au cours de ces dernières années. Les idées de réformes ne manquent pas mais il est difficile d'apporter des changements dans un modèle resté très conservateur. Cependant, le contexte actuel des crises économique et sanitaire pousse certains dirigeants à se questionner pour apporter des changements consistants lors de la saison 2019/2020. De véritables surprises dans le format de compétition ont eu lieu.

C'est une problématique qui revient sur la table depuis de nombreuses années et qui passionne les amoureux du hockey. En regardant la presse quotidienne, les émissions spécialisées sur le hockey, telles les « Puckalistes » ou « RTS sport », on remarque que le sujet requiert une attention particulière auprès des spécialistes du monde du hockey. Passionné de hockey depuis mon plus jeune âge, ces discussions m'ont toujours interpellé. Il y a certes souvent beaucoup d'idées mais au final très peu de changements. Certains experts n'hésitent pas à prendre comme exemple la National Hockey League, la ligue américaine la plus prestigieuse et lucrative au monde. Pour certains, c'est une crainte de voir de grandes réformes être mises en place alors que pour d'autres, c'est une opportunité de faire grandir le hockey suisse.

Dans ce travail, nous nous focalisons sur les facteurs clés de succès sportifs d'une grande organisation hockeyistique en Europe. L'attractivité et la compétitivité sont au

cœur de cette étude au travers de diverses variables telles que l'équilibre compétitif, l'intensité compétitive au sein d'une ligue ou encore la concurrence européenne et internationale.

L'étude qui va suivre se compose donc d'une étude comparative au niveau du format sportif des ligues les plus influentes en Europe et en Amérique du Nord. En analysant leur modèle compétitif, nous pourrions identifier le modèle le plus à même d'être adapté au championnat suisse et bien évidemment d'améliorer le produit « National League ». Afin de donner une vision proche de la réalité, l'étude s'appuie sur des entretiens qualitatifs auprès des spécialistes de ce sport qui sont les plus à même d'envisager d'éventuelles réformes. Outre les entretiens, la démarche méthodologique est axée sur une base de données qui n'est autre que les classements des diverses ligues permettant d'effectuer des calculs empiriques. Les formules appliquées définissent des indices et sont issues des théories préexistantes que nous offre la littérature scientifique en économie du sport.

L'objectif principal est donc de comprendre si l'attractivité et la compétitivité de la National League passe nécessairement par une réforme du format de compétition. Doit-on améliorer l'équilibre compétitif au sein de la ligue ? Est-ce que l'intensité compétitive, représentée par les rebondissements et les fluctuations au classement est suffisante à la demande du public ? Autant de questions qui vont trouver des éléments de réponses dans l'étude qui suit.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, voici la structure de ce mémoire présentée dans l'ordre suivant : une introduction, le contexte, la problématique, une revue de la littérature, le cadre théorique, les caractéristiques des ligues étudiées, la méthodologie et ses résultats, une discussion, des propositions de réformes et finalement les annexes et la bibliographie.

2. Contexte

2.1 Situation actuelle

Le hockey sur glace fait partie des sports les plus populaires en Amérique du Nord. Ce sport originaire du Canada est très vite devenu un des quatre sports majeurs Outre-Atlantique représenté par la Ligue Nationale de hockey sur glace (National Hockey League). En Europe, plusieurs pays ont développé cette pratique et ont rencontré beaucoup de succès auprès du public. C'est le cas par exemple des pays nordiques tels que la Suède ou la Finlande qui voient chaque année leurs meilleurs joueurs traverser l'Atlantique dans le but de rejoindre les meilleures équipes du monde. A l'Est, la Russie fait elle aussi partie des grandes nations du hockey sur glace avec un style de jeu propre à sa culture. Les meilleurs joueurs sont des superstars suivies et l'équipe nationale est idolâtrée par sa population. Ses 27 titres de Champion du monde et ses 9 titres olympiques en font l'une des nations de hockey sur glace les plus titrées (IIHF, s.d.).

En Suisse, le hockey sur glace prend lui aussi une place prépondérante dans le cœur de sa population. En effet, selon l'OFSP¹ (2020), le hockey sur glace fait partie des sports collectifs les plus pratiqués mais la cherté de ce sport (au niveau du matériel et des cotisations) ne lui permet pas de faire partie du trio de tête en Suisse. Cependant, il est avant tout le deuxième sport collectif le plus suivi avec une moyenne de 6'949 personnes par match pour l'exercice 2018/2019 en saison régulière et 9'289 personnes de moyenne pour les séries éliminatoires (SIHF, 2019). Avec ce score, le sport se classe second derrière le football qui caracole en tête du classement avec une moyenne de 11'273 personnes par match pour l'année 2018/2019 (SFL, 2019).

Actuellement, le monde du hockey sur glace connaît vraisemblablement l'un des plus grands chamboulements depuis ses débuts institutionnalisés au début du 20^{ème} siècle (IIHF, s.d.). En effet, l'arrivée de la pandémie du Covid-19 en 2020 pousse les organisations à entrevoir des modifications de leur format de compétition afin de conserver ou d'améliorer leur attractivité et compétitivité. En Suisse, la question d'une réforme de la division reine apparaît. En outre, plusieurs acteurs de ce sport cherchent

¹ Office fédéral du sport

à modifier le concept de compétition, se rapprochant fortement du modèle américain des ligues sportives professionnelles. Face à eux se dressent plusieurs dirigeants désireux de conserver le produit actuel qui a fait ses preuves. Une formule qui a fait ses preuves jusqu'à présent.

2.2 La National League et sa fédération

La Suisse peut se vanter d'avoir l'un des meilleurs championnats de hockey en Europe. En effet, la qualité du jeu proposé ainsi que les revenus générés par les clubs démontrent la qualité du produit « hockey sur glace » en Suisse, en Europe et même en Amérique. Le système de formation permet de voir éclore les futurs talents et l'équipe nationale se trouve fréquemment dans le top 6 mondial (IIHF, s.d.). La fédération nationale est l'une des plus riches de Suisse et l'argent généré par les clubs de National League en font de véritables entreprises commerciales. Le championnat de Suisse se voit également très attractif pour les joueurs étrangers en raison des salaires plutôt élevés et des distances ne dépassant guère les 4 heures de route entre les différentes patinoires.

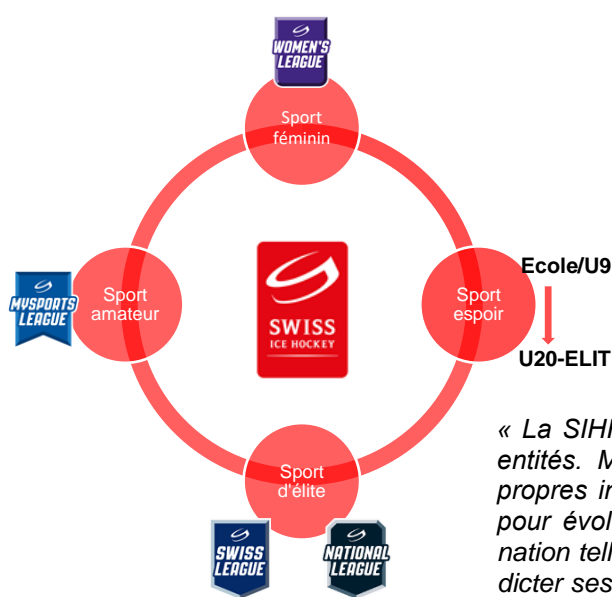
Avant de présenter la National League et son format de compétition, il est primordial d'expliquer son lien avec la fédération, la Swiss Ice Hockey Federation (SIHF) et les divers acteurs qui l'entourent afin de mieux comprendre sa situation.

Swiss Ice Hockey Federation – mode de fonctionnement

Le championnat suisse de hockey n'échappe pas au modèle des ligues sportives professionnelles en Europe, à savoir un modèle pyramidal expliqué de manière plus ciblée dans le chapitre suivant. Contrairement à nos voisins européens pour ce qui concerne le hockey sur glace, la fédération nationale est encore affiliée à la 1^{ère} division professionnelle, mais pas seulement. En effet, plusieurs acteurs du hockey sur glace sont liés entre eux dans le but de répondre aux missions et objectifs de la fédération. Dès lors, le sport d'élite, le sport espoir, le sport amateur et le sport féminin collaborent afin de promouvoir et de développer le hockey sur glace sur l'ensemble du territoire. Par exemple, il est difficile de développer le sport d'élite sans un système de formation des plus perfectionnés permettant, de ce fait, l'amélioration du spectacle proposé et la qualité de l'effectif de l'équipe nationale.

Néanmoins, chaque entité possède sa propre structure. Le sport amateur, regroupé sous l'entité MySports League, est érigé selon un système allant de la 5^{ème} à la 1^{ère} ligue et représente la ligue faitière. S'agissant du sport espoir, la formation est organisée selon les tranches d'âge allant des U9 au U20 mais sans échelons intermédiaires avec les ligues professionnelles que sont la National et la Swiss League. Récemment, une ligue féminine s'est créée sous le nom de Women's League. En Suisse, plus de 25'000 joueurs licenciés pratiquent ce sport avec environ 1'200 équipes actives et 900 arbitres (SIHF, 2008).

Figure 1 : Fonctionnement de la SIHF



« La SIHF est issue d'un engrenage entre ces 4 entités. Malgré que chacune d'entre elle a ses propres intérêts, elles ont besoin l'une de l'autre pour évoluer et fonctionner au sein d'une petite nation telle que la Suisse. Si une entité décide de dicter ses envies, ce sont les autres qui souffrent. C'est un sujet complexe où tout dépend de tout »

Ueli Schwarz, ancien directeur de la ligue nationale suisse (Entretien du 01.09.20)

Source : Swiss Ice Hockey

Outre la National et la Swiss League, le hockey d'élite en Suisse propose d'autres compétitions phares telles que la Coupe Spengler (tournoi annuel pendant les Fêtes de fin d'année à Davos qui regroupe des équipes venues des divers pays européens), la Champions Hockey League (compétition européenne annuelle entre les meilleures équipes de chaque pays) ou encore la Coupe de Suisse (compétition annuelle entre les clubs des diverses divisions suisses).

Du point de vue juridique, la SIHF est une association au sens de l'art. 60 ss du Code civil suisse. L'Assemblée générale est l'organe décisionnel de la fédération et est constituée de l'Assemblée de la ligue (Sport d'élite) et de l'Assemblée des délégués

de la Regio League (Sport amateur, féminin et espoir). Chaque décision est prise à la majorité absolue. Lors de changements du règlement, les clubs de National League possèdent 3 votes par club, les clubs de Swiss League 2 votes par club et 1 vote pour les clubs de la Regio League. De ce fait, une majorité des décisions est régie par les clubs de National League (SIHF, statuts 2020).

Actuellement, la National League cherche à se séparer de la fédération pour diverses raisons. Même si les arguments de l'organisation et du format de compétition sont évoqués, la question financière est souvent reprise par les différents protagonistes, que ce soit positivement ou négativement.

Historique de la National League

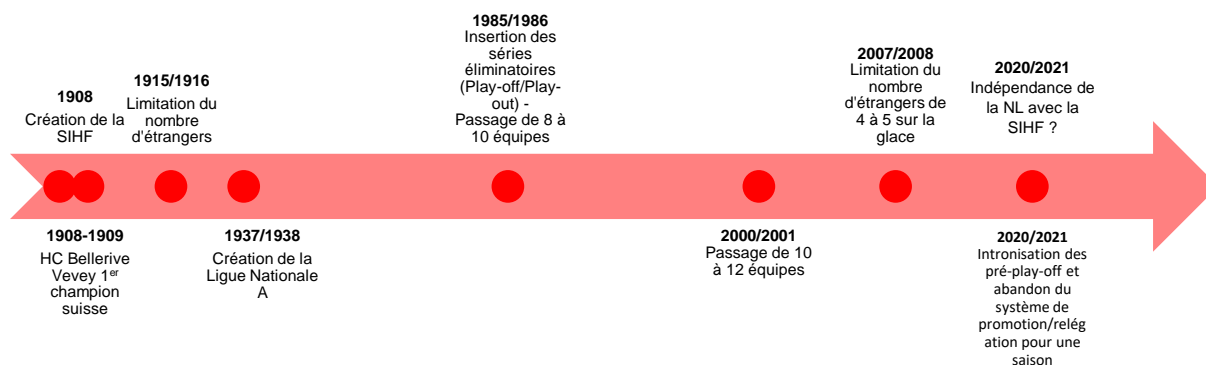
Avant d'évoquer quelques chiffres sur la National League, revenons d'abord sur son histoire et son développement. En effet, il est intéressant de remarquer que la ligue et la fédération fonctionnent de manière conjointe depuis plus de 100 ans (SIHF, 2008).

Avant l'apparition des premières ligues professionnelles, la fédération internationale a d'abord lancé le premier championnat international avec les premières règles en collaboration avec la Belgique, la France, la Grande-Bretagne et la Suisse. La création de la SIHF en 1908 a vu arriver les premières perspectives d'un championnat de Suisse et c'est logiquement que les premières rencontres ont eu lieu lors de la saison 1908/1909 avec 8 équipes romandes. Le HC Bellerive Vevey remporte le premier trophée officiel du championnat suisse et très vite des champions différents se succèdent. Plusieurs règles sont mises en place avec la possibilité pour les clubs de faire évoluer un nombre illimité de joueurs étrangers. Cependant, une première règle concernant la limitation de ce nombre par club est instaurée avec la formule du championnat dès la saison 1915/1916 (SIHF, 2008, p.99).

De 1932 à 1938, le championnat suisse se déroule sous le nom de « Championnat national » avant qu'il devienne « Ligue nationale A » et finalement « National League » comme nous le connaissons actuellement. En 1985, la ligue passe de 8 à 10 équipes, puis, de 10 à 12 équipes en 2000 (format actuel). Le championnat voit également l'intronisation de playoffs (séries éliminatoires) dès la saison 1985/1986 (<https://www.planetehockey.com/>). Ces derniers changements ont pour conséquence l'augmentation des salaires des joueurs mais aussi des budgets des clubs.

Actuellement, la ligue a intronisé pour la saison à venir une série de pré-playoffs permettant d'améliorer l'incertitude liée aux places à enjeux en fin de championnat. Outre ce changement et la possible indépendance vis-à-vis de la fédération, le championnat se voit privé du système de promotion/relégation pour une année, ce qui révèle un aspect révolutionnaire pour un championnat qui n'a connu que très peu de changements depuis sa création.

Figure 2 : Chronologie de la National League et de la SIHF



Source : figure issue de ce travail

La National League sous la loupe

En chiffre, la National League impressionne. Avec plus de 89% de taux d'affluence dans ses patinoires en saison régulière 2018/2019, 98% en playoffs, la 1^{ère} division suisse a déjà une certaine attractivité et compétitivité. 1'626 buts sur les 50 matchs de la saison régulière en 2018/2019 démontrent que les équipes sont tournées vers l'offensive. La progression médiatique, notamment sur les réseaux sociaux, s'est renforcée depuis la saison 2017/2018. Au niveau financier, la SIHF enregistre une hausse de son résultat d'exploitation d'environ 2% par rapport à l'année 2017/2018 avec un montant final de frs 66'678'728.-. Concernant les recettes, la croissance principale se trouve au niveau du marketing (+ de 3 millions de francs par rapport à l'exercice précédent). Les ressources principales de la SIHF sont les droits TV et le sponsoring avec plus de 51 millions de rentrées, contrairement aux subventions du Sport-Toto et de l'OFSPPO qui sont en diminution. Les autres revenus principaux de la SIHF sont les licences et les recettes Swiss Olympic. Au niveau des charges, les rémunérations pour les clubs avec plus de 31 millions de francs par année sont les principales dépenses pour un total de frs 66'481'614.- en 2018/2019. Au vu de ces

chiffres positifs, le format actuel de compétition reste inchangé ces dernières années. (SIHF, rapport de gestion 2019).

2.3 L'organisation des ligues : entre modèle pyramidal et fermé

Afin de bien comprendre le format de compétition de la National League et de pouvoir le comparer avec différentes ligues professionnelles, il est primordial de revenir sur le modèle d'organisation du sport en Europe et en Amérique du Nord. En effet, il s'agit de deux modèles bien différents. Ceux-ci se distinguent sur plusieurs aspects, que ce soit au niveau juridique, sportif ou culturel. Le tableau suivant met en évidence les divergences entre les deux modèles qui sont traités dans la suite du chapitre.

Tableau 1 : Comparaison des modèles sportifs européens et américains

	Ligues majeures aux États-Unis	Ligues de football en Europe
Organisation de la ligue	Fermée. Pas de montée/descente. Équipes engagées dans la compétition de la ligue exclusivement.	Ouverte. Montée et descente. Équipes engagées simultanément dans de multiples compétitions.
Fonctions de la ligue	Vente collective des droits TV. Marketing centralisé.	Vente collective des droits TV, ou vente individuelle par les clubs.
Concurrence entre clubs	Limitée. Critères économiques. Choix des consommateurs.	Exacerbée. Critères sportifs. Risque de relégation.
Concurrence entre ligues	Formation de ligues rivales.	Hiérarchie unique.
Marché du travail	<i>Draft</i> . <i>Salary cap</i> (NFL, NBA). Négociation collective.	Marché des transferts très actif (pour les stars).
Partage des revenus	Partage égalitaire des droits TV nationaux. Partage des recettes guichets (NFL : 40 %, MBL : 15 % en moyenne, NBA : 0 %).	Partage des revenus TV. Peu ou pas de partage des recettes guichets championnat. Partage des recettes guichets de certaines coupes.
Politique de concurrence	Exemption des lois antitrusts pour le base-ball. Autorisation de la vente collective des droits TV.	Vente centralisée des droits TV menacée.

Source : Bourg J-F. & Gouguet J-J. (2005)

2.3.1 Le hockey sur glace en Europe – le modèle pyramidal

En Europe, le sport est organisé de manière hiérarchique et pyramidale. A l'origine, les ligues professionnelles sont sous l'égide des fédérations nationales qui elles-mêmes sont sous la réglementation des fédérations internationales. Le système est dit « ouvert » ce qui permet à un club de monter ou descendre d'un échelon selon ses

performances sportives. Dès lors, on parle de maximisation des victoires puisque l'accès à un niveau supérieur se fait selon le classement final d'un championnat et non pas sur des critères financiers. Le parcours d'un club dépend de ses résultats sportifs et sa mobilité s'effectue de façon verticale (1^{ère} division, 2^{ème} division, ...).

Théoriquement, un club amateur peut accéder au plus haut niveau national mais dans les faits, cela paraît pratiquement impossible. Les raisons sont le déséquilibre financier et le déséquilibre sportif. En effet, jouer au meilleur niveau permet des rentrées d'argent considérables (sponsoring, droits TV) ce qui encourage l'investissement dans le talent et donc un déséquilibre à plus ou moins long terme entre les petits et les grands clubs. Les clubs des grandes villes sont favorisés par des marchés plus importants ce qui leur permet d'attirer les meilleurs talents avec des salaires élevés (Gayant, 2016, chapitre 2).

Ce système prévaut depuis 1995 et c'est l'affaire Bosman² qui a poussé les marchés à se déréguler davantage qu'aux Etats-Unis. Cette affaire a touché d'abord le monde du football avant de concerner la plupart des sports européens. Les conséquences de cette libre circulation des joueurs sur le continent européen ont provoqué une plus grande libéralisation du sport professionnel. Lors du séminaire de Brive en 2003³, l'économiste Didier Primault aborde d'ailleurs les effets significatifs de cet arrêt. Tout d'abord une plus grande mobilité internationale des joueurs professionnels a poussé beaucoup de joueurs de hockey à traverser l'Atlantique. Cette affaire a également fait évoluer le mode de financement des clubs, provoquant aussi une augmentation de leur masse salariale. Finalement, le cas Bosman a provoqué une croissance importante des transferts entre les clubs avec des sommes significatives. Les gros marchés étant privilégiés dans ce sens par les joueurs (Gougnet, 2005, pp. 87-89).

C'est sur cette nouvelle base politique plus libérale sur la libre concurrence que se forme le système sportif européen. Cette nouvelle organisation a poussé les clubs à devenir désormais de véritables sociétés commerciales. Par exemple, l'ensemble des clubs de National League sont désormais des sociétés anonymes dont les rentrées ne s'effectuent pas seulement sur le produit hockey mais également avec d'autres marchés (hospitalité, restauration, droits TV, investisseurs). Pour le fan ou le supporter

² Voir l'ouvrage « Droit économique et sport, aspects suisses et internationaux » de Madalina Diaconu.

³ Ce séminaire regroupe des experts de l'International Association of Sport Economists (I.A.S.E) qui discutent sur des thématiques précises en économie du sport.

lambda, celui-ci doit vivre une expérience globale et non un simple match de hockey sur glace. Dans les sports les plus populaires et médiatisés, on parle d'un modèle basé non pas sur le ticketing, les subventions des institutions étatiques ou encore le sponsoring mais désormais sur les profits du merchandising grâce aux investisseurs, aux médias et aux marchés (Gougnet & Primault, 2000, pp. 179-196). Cette tendance à ce changement de modèle est encore peu visible en hockey sur glace puisque les spectateurs et le sponsoring font encore partie des revenus les plus importants.

La Suisse, la Suède, l'Allemagne ou la France font partie des nations auxquelles les ligues professionnelles sont les plus influentes et attractives en Europe. Elles entretiennent encore un format de compétition « à l'européenne » d'où une certaine forme de conservatisme. Ce n'est pourtant pas le cas de toutes les ligues européennes de hockey sur glace.

Vers un changement de format ? L'exemple de la Finlande et de la Russie

Depuis peu, certaines ligues tentent de s'émanciper de leur fédération et de créer leur propre formule compétitive. C'est le cas par exemple pour certaines ligues de basketball en Europe mais aussi en hockey sur glace. Par exemple, la ligue finlandaise, indépendante désormais de sa fédération, a opté, depuis 2013, pour une fermeture de la ligue et un abandon du système de promotion et de relégation (Liiga, s.d.). Cela permet aux clubs en difficulté lors d'une saison d'avoir une garantie de participation dans le championnat de 1^{ère} division l'année suivante. Une autre ligue a choisi également un changement de formule. Il s'agit de la Kontinental Hockey League, la 1^{ère} division russe. Proche du système américain, basée en conférences, cette ligue accueille les meilleures équipes de l'Europe de l'Est. Comme c'est le cas en NHL, les clubs payent un droit d'accès pour intégrer la ligue. Un projet de « Salary Cap » est également mis en place pour la saison 2020/2021 à venir (KHL, 2020). Ce changement d'organisation a permis une augmentation des revenus des clubs qui peuvent désormais conserver certains joueurs de grande qualité qui, auparavant, quittaient le championnat russe pour l'Amérique du Nord.

2.3.2 Le hockey sur glace en Amérique du Nord – le modèle des ligues fermées

Alors que la société américaine est l'incarnation d'un libéralisme fort, les sports majeurs aux Etats-Unis dérogent à la règle. La concurrence économique et financière entre les clubs des ligues professionnelles est contrôlée et régulée. Un paradoxe pour la société américaine mère du capitalisme qui a toujours rejeté les modèles collectivistes.

Revenons d'abord sur les fondements des ligues professionnelles américaines avant de présenter le modèle des ligues majeures.

Le développement d'un modèle régulé et contrôlé

Dans l'ordre chronologique de leur apparition, la Major League Baseball (1876), la National Hockey League (1917), la National Football League (1922), et la National Basketball Association (1946) sont les 4 ligues majeures en Amérique du Nord. Sous la pression des propriétaires, ces 4 ligues sont exemptées de la loi antitrust⁴ depuis 1922 pour le base-ball et par le « Sports Broadcasting Act » de 1961⁵ pour les 3 autres ligues (Bourg J-F. & Gougnet J-J., 2005). Cette décision du gouvernement américain permet au sport de ne pas tenir compte de la libre concurrence entre les clubs et donne donc le pouvoir à la ligue. Cependant, ce système favorise également l'entrée sur le marché de ligues rivales qui a provoqué quelques conflits en ses débuts (Gayant, 2016).

Cette mesure permet également aux ligues de réguler leur championnat comme elles le souhaitent. Très vite, des systèmes ont vu le jour permettant de contrôler la concurrence et le marché des joueurs. C'est ainsi que les propriétaires ont mis sur pied en 1880 ce qu'on appelle la clause de réserve. Cette clause a eu pour fonction de préserver un joueur à la fin de son contrat, ce qui a mis fin à la libre circulation des joueurs. Ce système de régulation a vu logiquement naître les premières associations de joueurs 5 ans plus tard permettant de négocier leurs intérêts avec les propriétaires. On parle désormais de négociation collective aux Etats-Unis entre les propriétaires et

⁴ Cette exemption de la Cour Suprême (1922) a permis à la ligue de baseball de réguler le sport pour tendre à l'équilibre des forces entre les clubs.

⁵ Cette loi sur la radiodiffusion de 1961 autorise les 4 ligues majeures à la vente collective des droits TV alors que cette méthode va à l'encontre de la loi antitrust américaine de libre concurrence. Il en va de l'utilité sociale créée grâce aux partages de ces droits entre les clubs (Bourg J-F. & Gougnet J-F.)

le syndicat de joueurs des 4 ligues majeures. Les accords conclus entre les parties se trouvent dans les « Collective Bargaining Agreements » (Gayant, 2016). Ces négociations ont lieu durant les périodes de pause sous l'œil avisé du « Commissioner »⁶, celui-ci ayant le dernier mot en cas de conflit. Par la suite, l'influence acquise par ces ligues a vu l'arrivée d'autres acteurs dans le principe de négociation tel que les pouvoirs publics, les agents de joueurs, les arbitres ou encore les médiateurs. Ce phénomène a poussé le sport américain vers un véritable business tel que nous le connaissons actuellement.

Format actuel

Avec ces fondements juridiques, la ligue peut alors fermer son championnat et fonder ses principes sur la maximisation des profits plutôt que des victoires. Organisée en cartels de clubs, la ligue accorde l'accès ou non grâce à un droit d'entrée. En effet, les clubs désireux de participer à la ligue doivent avoir les capacités économiques, financières et sportives tout en payant un droit d'entrée qu'on appelle « franchise ». Les membres (les clubs) deviennent alors les franchisés. Ces franchises sont de véritables sociétés commerciales sur lesquelles la marque se vend dans le monde entier. C'est pour cela qu'on assiste parfois à la création toute faite d'une franchise ou la délocalisation de celle-ci à des fins économiques et en fonction de la zone de chalandise (potentiel économique de la région). Les équipes sont donc influencées par l'environnement et son marché mais aussi par l'importance prise par les médias dont l'investissement pour le spectacle sportif prend une place considérable avec des droits télévisuels extrêmement élevés.

Au niveau de l'organisation interne, les ligues se dotent d'outils de régulation permettant d'assurer une certaine incertitude sur les rencontres et de ce fait de renforcer l'attrait du spectateur. Le système de repêchage appelé « draft » ainsi que la règle du plafonnement salarial appelé « salary cap » permettent de réguler la concurrence sportive des équipes. Le partage d'une partie des recettes qu'on appelle « revenue sharing » permet, quant à lui, d'équilibrer la ligue au niveau financier (Bourg & Gougnet, 2005, pp. 62-65).

⁶ Ce terme peut être rapproché au président de la ligue en Europe. Très souvent sous l'influence des propriétaires des franchises, cette personne fait figure d'ambassadeur de la ligue, tout en défendant les intérêts du sport en question (Andreff & Staudohar, 2000, p. 38).

En ce qui concerne la NHL, elle est désormais connue pour être la meilleure ligue de hockey au monde. Elle attire les meilleurs joueurs, propose des salaires élevés, s'approche d'un équilibre au niveau sportif, s'enrichit avec les droits TV et un merchandising important. Au niveau de la régulation, le système draft permet chaque année à la moins bonne équipe d'acquérir le futur talent du hockey sur glace selon un classement préétabli. Les joueurs peuvent ensuite être échangés entre les franchises durant la période de transfert ou redescendre dans les ligues mineures⁷. A l'âge de 31 ans, le joueur devient « agent libre » et peut rejoindre n'importe quelle franchise qui le désire (Scelles, 2009, p.97).

La NHL a également mis en place le « salary cap » en proposant un « hard cap », ce qui signifie qu'une équipe dépassant le minimum et le maximum du plafonnement se voit retirer son droit de membre de la ligue, contrairement à un « soft cap » qui permet aux équipes de payer une certaine taxe en cas de dépassement. Finalement, la NHL veille à réguler l'équilibre financier par le partage des recettes entre tous ses membres. C'est le cas pour les droits TV qui ont représenté 15% des recettes. Ces dernières ont été partagées à niveau de 20% sur le plan national en 1997, les recettes totales du ticketing n'étant pas partagées (Lavoie, 1997). Contrairement aux 3 autres ligues majeures, les droits TV ne représentent pas la source de revenu principal pour la NHL. En 13 ans, le partage a pourtant augmenté de 20%, avoisinant désormais les 40% de revenus totaux partagés. Le 100% de ces droits sont reversés à l'équipe locale. (Scelles, 2010, p. 75).

3. Problématique

Avec l'apparition d'une américanisation du hockey suisse depuis une quinzaine d'années, celui-ci souffre aujourd'hui d'un format de compétition vieillissant qui n'a que très peu évolué. Ce hockey « business » a provoqué plusieurs chamboulements, creusant un fossé économique entre les petits et grands marchés. Le hockey suisse est devenu un véritable enjeu économique pour les clubs et les entreprises, auquel le simple match de hockey fait désormais place à une véritable expérience que doit

⁷ Ces ligues professionnelles proviennent de plus petits marchés. Les clubs à plus petit budget sont souvent affiliés à des franchises de ligue majeure permettant à certains joueurs de transiter entre deux clubs selon ses performances.

percevoir la demande, mêlant le relationnel, le business et permettant d'accueillir un public pas forcément connaisseur de ce sport. En outre, les instances du hockey suisse discutent chaque année d'un éventuel changement de formule. Les faits sont là, il y a une prévisibilité accrue ces dernières années dans la lutte pour le titre, les places pour une qualification européenne ou, a plus ou moins grande échelle, une qualification pour les playoffs. Même si le championnat paraît équilibré sur la saison régulière, force est de constater qu'au final, ce sont toujours les mêmes qui gagnent ! Sur le long terme, ce constat pourrait affecter de façon négative la demande (sponsoring, droits TV), le téléspectateur ainsi que le supporter qui se rend à la patinoire.

Dès lors, la question primordiale de la réforme du format de compétition doit être envisagée : quel est le modèle le plus adapté et le plus attractif pour le championnat de National League ?

En ce sens, les réponses apportées doivent permettre de suivre un fil rouge. Tout d'abord, faut-il conserver ou changer le modèle actuel ? Quel modèle génère le plus d'incertitude du résultat, de rebondissements et d'équilibre compétitif entre les équipes ? Est-ce que l'incertitude doit pousser les places à enjeux à être atteintes plus tard dans la saison ? Puis, il va être important de se demander s'il est envisageable de pouvoir modifier le format actuel. Quelles sont les contraintes d'un changement de formule ? En quoi certains outils américains permettent-ils d'améliorer l'attractivité de la ligue ? Quelles sont les solutions à une amélioration de la compétitivité de la National League et comment le format actuel est-il perçu ?

Afin de résoudre le problème, la méthodologie proposée est basée à la fois sur une approche quantitative (base de données des ligues) et qualitative (entretiens).

4. Revue de la littérature

Avant d'aborder le cadre théorique et les concepts clés de cette étude, il est important de prendre en considération l'état de la littérature sur le sujet. En effet, afin de construire ce travail, il a fallu, avant tout, passer en revue une grande majorité des ouvrages sur la thématique et retenir certains auteurs intéressants pour la rédaction

de ce mémoire. En outre, il est important de garder une certaine cohérence au sein d'une vaste littérature dans laquelle d'innombrables auteurs ont déjà traité une grande partie du sujet. De plus, il est primordial d'être attentif à l'interprétation de leurs recherches, de leur méthodologie ou de leurs résultats. Ce chapitre synthétise donc la littérature et les auteurs qui vont être utiles dans la suite de ce travail.

4.1 Etat actuel

Comme le dit le proverbe : « La valeur plutôt que le nombre ; la qualité plutôt que la quantité »⁸. En effet, il est intéressant d'apercevoir qu'on trouve une vaste littérature sur le sujet de l'économie du sport et des modèles de ligues professionnelles. Il est pourtant indispensable de sélectionner les ouvrages de qualité. A la différence du développement du sport en Europe, il n'est pas étonnant de constater que les chercheurs ont commencé à s'intéresser d'abord à la professionnalisation du sport aux Etats-Unis. C'est donc une littérature américaine beaucoup plus conséquente qui nous est parvenue jusqu'à présent, influencée par les théories néoclassiques qui connaissent un certain essor au milieu du 20^{ème} siècle (Andreff, 2007). Cependant, le sport se professionnalise de plus en plus sur le vieux continent, poussant les chercheurs à s'intéresser également au modèle européen. En tant que sport « numéro 1 » en Europe, le football est le sujet de préoccupation principal pour les auteurs récents alors que les 4 sports majeurs Outre-Atlantique dominant la littérature sur l'économie du sport.

Dans le cadre de ce travail, il est important de tirer des parallèles entre le football et le hockey sur glace. En effet, ces deux sports, très proches l'un de l'autre dans leur organisation et leur professionnalisation, permettent d'adapter certains résultats tout en gardant une certaine prudence dans l'interprétation de ceux-ci. Il est également indispensable de garder une certaine distanciation et un sens critique. En ce sens, une littérature des années 50 doit être remise dans son contexte et à niveau de la théorie actuelle. De plus, certaines méthodes de calcul, abordées par la suite, tendent à vieillir vis-à-vis de la politique sportive actuelle. Les résultats obtenus sur ces publications doivent être considérés avec précaution.

⁸ Proverbe vietnamien.

4.2 Domaines concernés et auteurs retenus

La littérature retenue peut être classée en trois niveaux différents, regroupant les auteurs ou les chercheurs et leurs thématiques abordées.

Ouvrages généraux en économie du sport

La littérature générale permet de comprendre le contexte dans son ensemble. Dans cette étude, on retient les fondements de la littérature en économie du sport venu principalement d'Amérique du Nord. Il s'agit de S. Rottenberg en 1956 et W. Neal en 1964 qui développent les premiers concepts autour de l'incertitude du sport et de l'équilibre compétitif. Le sport est plongé dans une vision commerciale dès les premiers ouvrages sur le sujet.

Dans la littérature actuelle, J. Bourg (2005), J. Gouguet (2005), J.-P. Gayant. (2016) ou N. Scelles (2010) ont repris les fondements des premiers chercheurs en prenant en compte les évolutions de la société actuelle en matière de sport et d'économie. Pour la plupart des chercheurs, les théories des années 60 ou 80 sont critiquées ou améliorées afin d'optimiser les concepts clés qui vont être traités dans le prochain chapitre. Par ailleurs, l'ouvrage de N. Scelles (2010) intitulé « la glorieuse incertitude du sport », passe en revue une grande partie de la littérature sur le sujet. Cet ouvrage de référence sert de fil rouge tout au long de l'étude.

Littérature sur les modèles des ligues sportives professionnelles

Deux approches sont à aborder : tout d'abord les articles de N. Scelles et C. Durand (2015) ou les fondements repris par Verstraete T. (1997). Ces auteurs ont travaillé sur les facteurs clés de succès (FCS) des ligues sportives professionnelles. Leurs ouvrages permettent d'identifier les FCS d'attractivité et de compétitivité des ligues et donc de poser les cadres de cette étude.

La seconde partie de cette littérature concerne les concepts d'incertitude du résultat. Pour cela, une sélection minutieuse parmi une vaste littérature a dû être envisagée. On retient, dans un premier temps, les articles de W. Andreff en 2007 et 2009 qui synthétisent les nombreuses méthodes de calculs. Même approche pour A. S. Zimbalist en 2002 qui passent en revue la littérature sur le sujet. Malgré leurs

approches de calculs révolues pour beaucoup, nous prenons en considération les travaux de R. Fort & J. Quirk en 1995, M. El-Hodiri & J. Quirk en 1971, R. Noll & Scully G. W. en 1989, les divers travaux de S. Szymanski dans les années 2000 ou encore J. Michie et C. Oughton en 2004. Tous, parmi tant d'autres, abordent également la thématique de l'incertitude du résultat et de l'équilibre compétitif et publient, très souvent, plusieurs articles scientifiques sur le sujet.

Pour compléter la littérature sur la thématique, nous sélectionnons les ouvrages apportant des solutions de calcul aux méthodes ancestrales et qui font partie actuellement d'un renouveau de la littérature scientifique sur le sujet. Il s'agit des travaux de M. Kringstad & B. Gerrard en 2004 avec la méthode de calcul sur l'intensité compétitive et N. Scelles en 2009 avec l'amélioration de celle-ci. Finalement, la méthode de calcul d'Owen & King publiée en 2015 apporte des solutions non-négligeables pour comparer l'incertitude du résultat entre des ligues professionnelles.

Littérature sur la comparaison des modèles sportifs américains et européens

Énormément d'auteurs ont traité la question de la comparaison des deux modèles sportifs européen et américain. Dans le cadre de cette étude, les travaux de 2007, 2008 et 2009 de W. Andreff doivent faire partie du corpus sélectionné. Les travaux réalisés par M. Lavoie en 1997 et en 2004 sont remarquables. Ils analysent en profondeur les deux modèles sportifs en traitant de la question de la transposition du modèle américain en Europe. De plus, M. Lavoie accentue ses études sur les ligues américaines et plus principalement sur la NHL.

En lien avec ces deux modèles, on peut tenir compte de toute une littérature ayant abordé la question des ligues fermées en Europe. La revue *Jurisport* de 2019 traite du sujet en discutant les divers domaines touchés par une éventuelle fermeture des ligues européennes. Les auteurs questionnent ce modèle en présentant les opportunités et les menaces d'une ligue fermée à « l'américaine ». Finalement, on note les études réalisées par S. Szymanski et T. Hoehn en 1999 avec l'idée d'une supercoupe d'Europe réunissant les meilleurs clubs de football d'Europe. Un article qui a connu beaucoup de succès chez les protagonistes du sujet, et ceci malgré une approche peut-être révolue.

Plusieurs auteurs ont un avis nuancé quant au sujet d'étude concerné. Suite à leurs travaux réalisés, ils ont pour beaucoup un avis bien tranché sur les modèles des ligues

professionnelles et de leurs fondements. Ceci peut faire référence en termes d'équilibre des forces en présence, de la transposition du modèle ou des outils de régulation nord-américains.

5. Cadre Théorique

Afin de comparer les ligues professionnelles de hockey sur glace entre elles, il est primordial de passer en revue les concepts clés que nous offre la littérature sur le sujet. Ces théories en économie du sport permettent de mettre en place la méthodologie et de donner une véritable approche scientifique au sujet. Ces outils vont conduire à répondre à la question abordée dans la problématique : faut-il modifier le format de compétition de la National League ?

Les deux concepts dont le présent chapitre traite, permettent de poser les bases de la réflexion sur l'attractivité et la compétitivité de la National League au niveau du format sportif à adopter. Une première approche sur la recherche du spectacle et la volonté pour certains de transposer le modèle américain en Europe va être abordée en guise d'introduction. Avant cela, les facteurs clés de succès propres à ce travail vont être présentés afin de développer le meilleur développement théorique possible et de construire une méthodologie cohérente et fiable.

5.1 Facteurs clés de succès des ligues : approche sportive

Dans l'optique d'une analyse globale des ligues sportives, il est avant tout intéressant d'identifier ce qu'on appelle les « facteurs clés de succès » (FCS). En effet, identifier les variantes qui font le succès d'une ligue est judicieux afin de cerner et d'optimiser la présente étude.

Dans la littérature scientifique, l'article de T. Verstraete aborde la notion de FCS. Il reprend les termes de Daniel 1961 en guise de mise en contexte et propose la définition suivante (Verstraete, 2001, p.17) : « *tout élément qu'elle (l'entreprise) est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet ; le succès étant la réalisation effective du projet* ». Les FCS

font partie du système d'information en management d'entreprise. Ce système mobilise 5 ou 6 FCS par firme et doivent être identifiés afin de donner un avantage concurrentiel dans les divers domaines de l'entreprise. L'identification peut s'effectuer de manière analytique (rationnelle) ou heuristique (intuition). Selon l'auteur, les organisations sportives sont en constante recherche de maîtrise de ces FCS, permettant ainsi d'optimiser le produit et de ne pas tomber dans des facteurs dits de stratégies de risques (FSR). Cette méthode dit « du Mit », abordée par Verstaete (2001, p.3), a pour but d'identifier les informations les importantes pour les dirigeants.

N. Scelles et C. Durand (2015) ont, par ailleurs, travaillé sur le sujet dans leur article « *Identification et maîtrise des facteurs clés de succès par les dirigeants* » reprenant de ce fait la méthode présentée par Verstaete. Pour identifier les FCS d'une ligue sportive professionnelle, les deux chercheurs ont usé d'une méthode indirecte de révélation. Suite à des entretiens réalisés auprès des dirigeants, ceux-ci ont dû, par eux-mêmes, identifier à leurs yeux les FCS de leur entreprise pour ensuite établir si, oui ou non, ceux-ci étaient maîtrisés. Scelles et Durand confrontent ensuite les réponses apportées avec la littérature et l'avis des experts afin de rendre une synthèse empirique par domaines. On recense 4 domaines stratégiques (communicationnel, manageriel, économique-juridique et sportif) auquel sont identifiés 12 FCS associés à 40 critères différents (Scelles & Durand, 2015, p.59).

Parmi les FCS et leurs critères évoqués dans le chapitre précédent, la sélection est la suivante : le domaine « Sportif » retient notre attention pour cette étude ainsi que ses FCS et les quelques critères associés dans le but de cadrer la méthodologie qui va suivre :

Tableau 2 : FCS et leurs critères associés

Domaine	FCS	Critères associés
Sportif	Attractivité	Enjeux sportifs
		Incertitude du résultat
	Compétitivité	Offensive encouragée
		Capacité à attirer les talents
		Européenne
		Internationale
		Stabilité des effectifs
		Stratégie de formation
	Equité	Calendrier
	Règles respectant le mérite sportifs	

Source : issu de Scelles & Durand (2015)

Tout au long de ce travail, les FCS qui vont être développés sont donc :

- **L’attractivité à travers les enjeux sportifs et l’incertitude du résultat**
- **La compétitivité au niveau européen et international**

5.2 Théories sur l’attractivité des ligues professionnelles : Du spectacle à la transposition du modèle sportif

De la spectacularisation des compétitions sportives...

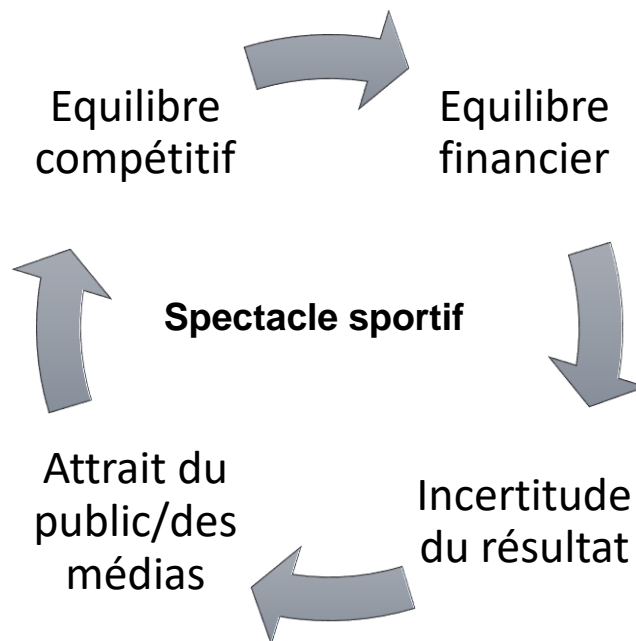
Les premiers auteurs ont très vite aperçu que le sport se rapproche de la logique marchande. De ce fait, le premier article scientifique issu de l’économie du sport paraît en 1956 par Simon Rottenberg dans la revue *Journal of Political Economy*. Dès les premières pages, Rottenberg fait remarquer l’un des concepts fondateurs du sport professionnel: *“The nature of the industry is such that competitors must be of approximately equal « size » if any are to be successful; this seems to be a unique attribute of professional competitive sports”* (Rottenberg, 1956, p. 242). Il pose le cadre des prochaines analyses en matière de sport : l’équilibre des forces compétitives. Dans son ouvrage de 2010, le chercheur Nicolas Scelles revient sur les besoins sociaux de la société basée sur l’égalité des chances. En outre, il cite Caillois qui présente les fondements entre l’agôn et l’aléa : *« l’agôn est la recherche de la victoire donc du déséquilibre final mais ce dernier doit découler d’un équilibre initial des opposants,*

condition sine qua non pour garantir l'imprévisibilité et donc l'intérêt de la compétition» (Scelles, 2010, pp. 94-96). Dès lors, on remarque très vite le lien qu'offre la littérature entre l'attractivité du spectacle sportif, la demande du public et l'incertitude du résultat. En effet, pour parfaire le spectacle sportif, le public a besoin d'assister à des rencontres auxquelles l'incertitude du résultat s'éclipse le plus tardivement possible. En 1964, W. C. Neale ajoute même un paradoxe : la valeur marchande d'un événement sportif dépend fortement de l'incertitude du résultat. Plus les forces en présence sont équilibrées, plus la demande augmentera et donc les revenus également (Neale, 1964 p.1-3).

C'est alors que plusieurs chercheurs vont se succéder dans les publications sur l'attractivité et la compétitivité des ligues en cherchant à mesurer l'équilibre compétitif (EC) de façon empirique et précise.

Par ailleurs, en développant le concept de l'EC, on peut noter le lien que plusieurs chercheurs ont fait avec l'équilibre financier (EF) au sein d'une même ligue. Pour certains, l'EC influence l'équilibre financier. Ainsi, l'incertitude du résultat doit passer par un degré d'équilibre compétitif minimum dans une ligue sportive afin d'assurer la viabilité des clubs. En 1999, Szymanski et Hoehn démontrent la non-compatibilité d'un trop grand déséquilibre des forces en présence entre les clubs d'un même championnat. Ils affirment qu'un trop grand déséquilibre nuit à la santé financière des clubs et à la demande du public. Pour eux, il y a une corrélation positive entre la masse salariale et la performance sportive, ce qui équivaut à dire qu'il y a un lien entre performance et la situation financière des clubs. Plus un club est riche et plus il pourra s'assurer l'engagement des meilleurs joueurs. Il pourra alors améliorer ses revenus à moyen-long terme. Ce constat est un cercle vicieux entre l'attrait pour la compétition, l'EC, l'EF et l'incertitude du résultat. La complexité du sujet amène à sélectionner des variables du spectacle sportif parmi un grand nombre de domaines.

Figure 4 : Composantes parmi d'autres du spectacle sportif



Source : figure issue de ce travail

En outre, les organisateurs de compétitions cherchent à optimiser ces 4 composantes en modifiant les règlements sportifs et les formats de compétition.

... à la transposition du modèle américain

Comme évoqué dans la première partie du travail, le modèle sportif américain est fortement régulé, permettant de ce fait un meilleur équilibre des forces. Pourtant, certains auteurs affirment le contraire sur la base du principe d'invariance de Rottenberg (1956) : si les propriétaires d'équipes gardent pour objectif la maximisation des profits, alors la répartition des talents au sein des diverses équipes sera la même, qu'il existe ou non des contraintes à la mobilité des joueurs. Dès lors un grand débat s'est construit autour de l'utilité des outils de régulation et surtout de la crédibilité du modèle américain en matière d'éthique du sport.

Malgré cela, certains chercheurs ont essayé de transposer ce modèle au modèle sportif européen. Pour reprendre l'article de Szymanski et Hoehn (1999), ceux-ci démontrent un constat alarmant concernant le football. Selon eux, le modèle sportif du football n'est pas viable sur le long terme. Les clubs riches devenant plus riches au détriment des plus pauvres, créant ainsi un gouffre économique et donc un déséquilibre compétitif entre les équipes. Les auteurs proposent alors certaines pistes en mettant sur pied une véritable coupe européenne ralliant les meilleurs clubs. Cette

compétition au format américain et « fermée » entre ces équipes permet ensuite d'équilibrer les forces en présence et de réguler le championnat si nécessaire.

D'autres auteurs ont élaboré toute une réflexion au sujet de la transposition des outils de régulation du sport américain. C'est le cas de Marc Lavoie (1997, cité par Gouguet, 2005) qui a porté des études sur la NHL et sur le principe d'invariance au niveau du modèle européen. Selon lui, certains outils seraient à même d'améliorer l'équilibre compétitif dans les sports collectifs européens. Concernant l'avis d'autres auteurs sur le sujet, on peut mentionner, entre autres, F. Bolotny qui a un avis bien tranché sur une régulation qui doit être envisagée au niveau économique plutôt que sur le format de compétition (Gouguet, 2005, pp. 31-35). F. Tenreiro rejoint lui aussi Hoehn et Szymanski sur une ligue fermée pour le football (Gouguet & Primault, 2000, pp. 75-84). Finalement, V. Cingière a élaboré toute une recherche sur le basketball lituanien et sa ligue fermée à l'américaine (Gouguet & Primault, 2000, pp. 125-134) et dans la revue *Jurisport* d'octobre 2019, plusieurs chercheurs discutent et analysent les opportunités et menaces de l'apparition des ligues fermées en Europe à travers l'exemple de la KHL et de l'Euroleague de basketball. Selon eux, une ligue fermée tend à améliorer les sources de revenus mais n'est pas compatible avec la culture européenne. De plus, la problématique autour du droit et du changement de tout un modèle ancré au sein du sport professionnel et amateur n'est pas envisageable.

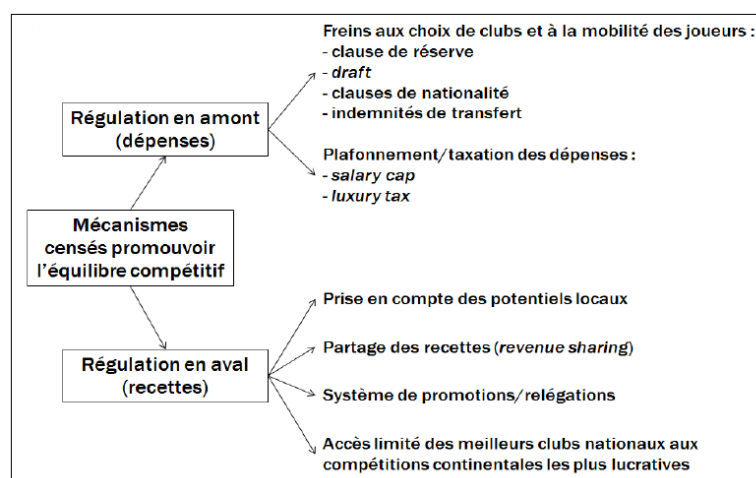
5.3 L'équilibre compétitif : entre fondements, calculs et objectif recherché

Comme évoqué dans la partie précédente, l'équilibre compétitif est l'un des fondements majeurs de la glorieuse incertitude du sport et un concept clé en économie du sport. Cependant, plusieurs auteurs ne s'accordent pas sur sa définition, proposant aussi divers outils de mesures et d'analyses. Dans leur ouvrage, Kringstad & Gerrard reviennent sur plusieurs définitions issues des divers auteurs sans pour autant trouver la bonne formule. Ils reprennent les propos de Quirk & Fort (cité dans Papanikos 2004, p.132) pour résumer les faits : « *L'équilibre compétitif au sein d'une ligue est en fait un terme fourre-tout qui fait référence à un certain nombre d'aspects différents de la compétition sur le terrain de jeu* ».

Néanmoins, nous retenons la définition de Kringstad et Gerrard (2004, p.132) qui semble être la plus appropriée dans le cas de l'étude : « *L'équilibre compétitif est la répartition de la qualité sportive entre les équipes d'une ligue / tournoi* ».

Dans son article de 2009 (pp. 596-599), W. Andreff aborde également la question de l'EC en affirmant qu'il est issu de la culture sportive américaine et maintenu par le système de régulation des ligues sportives. Selon Scelles, on distingue une régulation en amont et en aval d'un match, d'une saison ou même sur plusieurs saisons à travers certains outils.

Figure 5 : Les mécanismes censés promouvoir l'EC



Source : figure issue de Scelles (2009)

L'incertitude du résultat à travers 4 moments clés

W. Andreff revient également sur sa définition et sa mesure (2009, p. 605) : « *L'équilibre compétitif est mesuré par son effet sur l'incertitude du résultat d'un match, d'une saison de championnat ou, à plus long terme, de la ligue (sur plusieurs saisons)* ». Dès lors, on s'aperçoit que l'EC et l'incertitude du résultats peuvent être répertoriés en 4 périodes temporelles d'incertitude (Scelles & Durand, 2012).

Tout d'abord, l'incertitude sur l'issue d'un match. Des études des années 70 avec les travaux de Hart Hutton et Sharot sur la différence logarithmique de rang, passant par les travaux de Kuypers (1996) et Forrest & Simmons (2002) sur l'étude des cotes des équipes, l'incertitude sur l'issue des matchs se base avant tout sur une analyse *ex-ante*, donc anticipée. A ce niveau-là, les cotes des équipes dans le cadre des jeux de paris sont fortement étudiées (Scelles & Durand, 2012, p. 14).

Ensuite, plusieurs travaux réalisés sur l'incertitude en cours de saison ont permis d'étoffer la littérature sur l'incertitude du résultat. C'est le cas des travaux de Hill, Madura & Zuber (1982), Jennett (1984), Kuypers (1996) sur la possibilité ou non de rattraper le leader ou les relégables. En 1987, Borland ajoute la variante de la qualification pour les playoffs et mesure l'incertitude à 4 moments importants de la saison. Néanmoins, seule l'étude de Kuypers en 1996 sur la relation entre le nombre de matchs restant à jouer et l'écart de point avec le « leader » va être reprise par plusieurs auteurs dans les années 2000.

Le 3^{ème} échelon concerne l'incertitude et l'équilibre compétitif au terme d'une saison. Ici, on distingue les travaux de mesure d'estimation des affluences avec les études de Demmert (1973) ou Noll (1974) sur les matchs gagnés de retard sur le leader, des travaux de mesures d'évaluation de l'évolution du degré de concurrence. Dans cette section, les travaux de Daly & Moore (1981), Quirk & Fort (1992) ou Andreff (2007, 2009) mêlent amplitude et coefficient de variation. L'écart-type est alors utilisé dans les calculs d'incertitude pour la première fois. En 1989, Noll et Scully applique la célèbre méthode NSCB qui va être reprise par bon nombre d'auteurs dans la littérature en économie du sport. Les indices de concentration de points ou celui d'Herfindahl, le coefficient de Gini ou la courbe de Lorenz sont également des outils repris par divers auteurs dans leurs travaux.

Finalement, il est possible de mesurer l'EC sur plusieurs saisons. Il s'agit souvent de mesures calculées au terme d'une saison et transposables sur plusieurs saisons. Pour cela, on met en place des calculs tenant compte des pourcentages de points pris par une équipe et des pourcentages de victoires (Scelles, 2010, partie II).

5.4 Concept clé d'intensité compétitive : une nouvelle méthode parmi d'autres

Depuis le début du 21^{ème} siècle, certains auteurs ont proposé de nouvelles méthodes de calculs de l'incertitude du résultat en se basant sur les théories de leurs prédécesseurs. Souvent, ces chercheurs remettent en cause certaines théories, critiquant de ce fait leurs méthodes de calculs et démontrant les limites de leur approche.

En 2004, Kringstad et Gerrard développent une nouvelle méthode de calcul permettant de combler les divers manques des théories précédentes : L'intensité compétitive (INTC). Dans l'ouvrage de 2004 (p. 134) repris par Papanikos, les deux chercheurs proposent la définition suivante : « *Competitive intensity is the degree of competition within the league/tournament with regards to its prize structure* ».

On peut donc affirmer que les deux auteurs ajoutent une variable souvent omise par la littérature, à savoir les enjeux, représentés ici par un système multi-prix. En effet, au-delà de l'EC entre les équipes, le public a tendance à être attiré par les prix distribués au sein de la ligue. Outre le titre national, les enjeux peuvent être une place en compétition européenne, une participation à une coupe nationale, une qualification pour les playoffs ou une possible relégation.

Avec ce nouveau concept, Kringstad et Gerrard apportent une vision plus complète sur l'incertitude du résultat au travers de la comparaison de l'attractivité des diverses ligues sportives. Cependant, force est de constater qu'ils omettent d'utiliser une dernière variable que Nicolas Scelles et ses compères ont résolue.

L'intensité compétitive étendue et les nouvelles méthodes

Suite aux publications de Kringstad et Gerrard, Nicolas Scelles et Christophe Durand, entre autres, vont compléter le modèle de l'INTC. En effet, ceux-ci proposent de compléter la proposition en y ajoutant les rebondissements en cours de compétition. Dès lors, l'incertitude est composée de 3 facteurs que sont ; l'incertitude du résultat, les enjeux et les rebondissements.

Ces travaux entreposés par Scelles et Durand au début des années 2000 équivalent au contenu des matchs et l'évolution du classement en cours de championnat. Dès lors, on dénombre deux niveaux d'intensité compétitive étendue (INTC) :

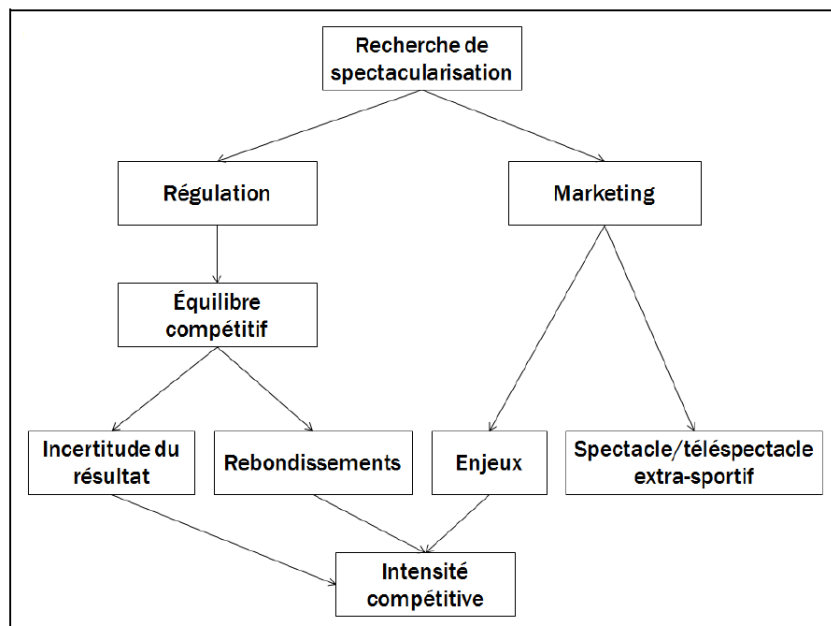
- Au niveau du match (intra-match) : l'INTC se forge sur le nombre de points que prendrons les deux équipes, l'écart au score et la variation de l'état au score⁹.

⁹ L'état au score signifie une « allocation potentielle de points au classement ». Il peut être un avantage pour l'équipe 1 ou pour l'équipe 2, une égalité ou une victoire/défaite après les prolongations. Il n'est pas à confondre avec le score (ex : passer de 3-0 à 3-1).

- Au niveau d'un championnat (intra-championnat) : l'INTC est associé au pourcentage de places stratégiques (ou places à enjeux)¹⁰, au pourcentage d'équipes concernées par ces places et aux modifications des équipes sur ces places.

L'ensemble de ces facteurs permettent d'optimiser le produit d'attractivité et de compétitivité des ligues professionnelles. Ce nouveau concept est illustré dans le schéma ci-dessous.

Figure 6 : Concept global de recherche de spectacularisation du sport



Source : figure issue de Scelles (2009)

En guise de conclusion de ce chapitre, nous pouvons apercevoir que les chercheurs ne cessent de trouver de meilleures façons possibles de calculer la glorieuse incertitude du sport. Actuellement, les travaux d'Owen & King en 2015 font office de référence concernant l'indice à appliquer. Il s'agit de « l'Herfindahl-Hirschmann Index » qui permet de comparer de façon la plus optimale l'EC (Scelles, s.d.). Cette nouvelle méthode, développée parmi d'autres, permet de comparer les diverses ligues

¹⁰ Le terme « place stratégique » renvoie aux positions au classement permettant l'accès à un prix pour une équipe. On distingue les places stratégiques distinctives (PSD) auxquelles une seule et unique place accorde un seul prix (ex : un titre, une qualification avec un avantage de la glace, une relégation,...) des places stratégiques non-distinctives ou plusieurs places peuvent correspondre à un seul et unique prix (une qualification en playoff, une qualification pour une coupe d'Europe, la participation à un tour de relégation, ...).

présentées dans le chapitre suivant, afin d'analyser laquelle possède le meilleur format de compétition et d'amener diverses solutions de réformes ou d'adaptations.

6. Caractéristiques des ligues étudiées

Avant de procéder au traitement des données, il est nécessaire de comprendre la situation des ligues des pays auxquels elles appartiennent mais aussi de comprendre leur fonctionnement. Le format compétitif ainsi que les règles principales sont présentés dans la suite de ce chapitre. Appuyons-nous d'abord sur les critères qui ont permis de choisir les ligues les plus adaptées pour l'étude.

6.1 Critères de sélection des ligues étudiées

Afin d'être cohérent dans le processus méthodologique, une sélection des ligues professionnelles de hockey sur glace doit être proposée afin de comparer ce qui peut être comparable. Par exemple, au niveau des retombées financières, il est clair que les revenus de la National Hockey League d'environ 5 milliards (NHL, s.d.) sont difficilement comparables avec les 66 millions de la SIHF (SIHF, 2019). Il est donc primordial de choisir des ligues judicieusement. Les ligues retenues dans l'optique de les comparer à la National League sont les suivantes :

- La Swedish Hockey League (*1^{ère} division suédoise*) ;
- La Liiga (*1^{ère} division finlandaise*) ;
- La National Hockey League (*1^{ère} division d'Amérique du Nord*) ;

Concernant la NHL, il va donc falloir interpréter les résultats avec une extrême prudence, tant la ligue est au-dessus des autres au niveau financier et marketing. Malgré cela, il est intéressant de comparer les résultats avec ce qui se fait de mieux au niveau mondial. *A contrario*, les deux autres ligues sélectionnées sont relativement proches sur divers aspects et convergent autour de différents éléments de comparaison sur le plan national. Toutes les informations se trouvent sur les sites des ligues, sur celui de la fédération internationale ainsi que sur celui d'Eliteprospects (<https://www.eliteprospects.com>)

Population/Densité

Les 10'202'491 habitants de la Suède et les 8'403'994 de la Suisse démontrent une certaine similitude en ce qui concerne le nombre d'habitants pour ces deux pays. La Finlande, malgré une population plus basse avec 5'571'665 habitants, est relativement proche des deux autres nations aux niveaux du vivier de joueurs à disposition (IIHF, s. d.).

Superficie

Au niveau du territoire, Hoehn et Szymanski reprennent dans leur ouvrage de 1999 (pp. 218-219), le terme de « pouvoir d'attractivité » ou de « zone de chalandise ». En effet, il s'agit du pouvoir d'attractivité des clubs et de leur influence commerciale sur un territoire donné. Ceci concerne les diverses parties prenantes qui sont attachées aux clubs, telles que les sponsors, les spectateurs, les médias, etc. En comparant les superficies entre elles, on s'aperçoit que les zones de chalandise des divers clubs européens sont en moyenne beaucoup plus faibles qu'en Amérique du Nord, ce qui peut expliquer également des revenus beaucoup plus faibles.

Urbanisation

Chaque nation possède des grands clubs au niveau national et qui ont pour certains une envergure internationale. Ces clubs font partie en principe de grandes agglomérations au niveau national. Cependant, on dénombre quelques exceptions. Par exemple, les clubs de Langnau ou Ambri appartiennent à l'élite du hockey suisse mais sont de petits villages ruraux qui essaient de se maintenir au plus haut niveau. Même chose pour Davos, une station de ski qui tire ses revenus de la Coupe Spengler¹¹. C'est également le cas de plusieurs clubs issus d'une même ville, notamment en Finlande avec les clubs de Tampere (Ilves et Tappara) et en Suisse avec la ville de Zurich (ZSC Lions et Kloten Flyers).

Culturel

Le hockey sur glace prend une part prépondérante et est considéré comme faisant partie des 4 sports majeurs en Suède, en Finlande et en Amérique du Nord. En Suisse,

¹¹ Tournoi annuel qui se déroule pendant les fêtes de Noël. Le tournoi accueille sur 6 jours des clubs provenant de pays différents en Europe (Finlande, Allemagne, Russie) et même une équipe canadienne.

il fait même partie des 2 sports collectifs les plus suivis avec le football. La différence se voit dans la pratique de ce sport. En effet, en Suisse, on comptabilise environ 30'000 licenciés dont environ 1'500 femmes. En Suède, les chiffres montent à plus de 73'000 licenciés dont près de 8'000 femmes. Très proche, la Finlande avec ses 71'000 licenciés dont plus de 5'000 femmes. La NHL sort des normes de comparaison avec plus d'1,2 millions de licences attribuées au Canada et aux Etats-Unis (IIHF, s. d.). A noter aussi qu'au niveau des patinoires pour ces pays, un grand nombre sont encore « plein air ». Par exemple, en Suisse, on comptabilise encore plus de 68% des patinoires à ciel ouvert (IIHF, s. d.).

Ranking fédération et participation européenne

Les 4 ligue mentionnées font toutes parties des 10 meilleures nations mondiales concernant la pratique hockeyistique. Le classement ranking de l'IIHF de ces nations en 2020 est le suivant : 1. Canada, 3. Finlande, 4. Suède, 6. Etats-Unis, 8. Suisse. A noter une progression des pays nordiques (Finlande et Suède) et de leur équipe nationale avec 5 titres de champions du monde en 10 ans (2009-2019).

6.2 Format de la National League (Suisse)

Situation actuelle

La ligue est constituée de 12 équipes issues des 3 régions suisses. Le HC Bienne, le HC Fribourg-Gottéron, le Genève-Servette HC et le Lausanne HC sont les 4 clubs de la région romande. Le HC Davos, le SC Bern, les Langnau Tigers, le HC Rapperswil-Jona Lakers, les Zurich Lions et le EV Zoug représentent les clubs alémaniques. Le HC Ambri-Piotta et le HC Lugano sont les deux seuls et uniques clubs tessinois.

Figure 7 : Situation géographique des clubs de NL sur le territoire Suisse



Source : Elite Prospects (s. d.)

Format de compétition

Concernant le calendrier, le championnat de la saison régulière se déroule de la mi-septembre jusqu'à la fin-février. Le mois de mars est réservé aux séries éliminatoires (playoffs/playouts). Au cours de la saison, chaque équipe dispute 50 journées de championnat en affrontant 4 ou 6 fois le même adversaire. En effet, suivant les régions géographiques, une équipe peut affronter deux fois de plus un même adverse, ceci permettant d'augmenter le nombre de derbys et donc l'intérêt du spectateur et du téléspectateur.

Pour la plupart des championnats de hockey, le champion de la saison est déterminé suite à une série de playoffs. En Suisse, 8 places sont attribuées pour ces séries qui se disputent selon le classement final au meilleur des 7 matchs (Best Of 7). Le 1^{er} affronte le 8^{ème}, le 2^{ème} est face au 7^{ème} et ainsi de suite. Les 4 dernières places du championnat donnent lieu à un mini-championnat dans lequel chaque équipe s'affronte en matchs aller-retour. A la suite de ces rencontres, les deux moins bonnes équipes du classement s'affrontent dans une série de playouts au meilleur des 7 matchs. Le perdant de cette série affronte ensuite le champion en titre de la Swiss League¹² dans un Best Of 7 « de la peur » pour une éventuelle promotion/relégation. Les enjeux au

¹² 2^{ème} division suisse

terme du championnat sont au nombre de 6 (jusqu'à la réforme de 2020) et sont représentés par les GPS du tableau. Les PSD sont au nombre de 10 (adversaires et affiches en playoffs/playouts).

Tableau 3 : Format de compétition et enjeux pour la National League

Années	Nombre d'équipes	Nombre matchs	Nombres de licences étrangères	Nombre d'équipes en play-offs	Nombre d'équipes en play-outs	GPS / PSD	Places à enjeux
Jusqu'à 2018/2020 (inclus)	12	50	4	8	4	6 / 10	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 8^{ème} : qualification pour les playoffs • 11^{ème} : avantage playouts contre la relégation • 12^{ème} : tour de relégation
2020/2021	12	50	4	6+2	0	6 / 10	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification pour les playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : avantage glace tour de barrage • 9^{ème} - 10^{ème} : qualification pour le tour de barrage

Source : tableau issu de ce travail

Comme évoqué précédemment, la saison 2020/2021 proposera une nouvelle formule. Les 6 premières places permettront un accès direct aux séries finales alors que les places 7 à 10 détermineront les 4 équipes aux séries de pré-playoffs (tour de poule) qui sont des séries éliminatoires au meilleur des 3 matchs. L'équipe 7^{ème} affronte l'équipe ayant terminée 10^{ème} et l'équipe 8^{ème} s'oppose à l'équipe classée 9^{ème}. Ce système a comme objectif des rentrées supplémentaires au niveau des droits TV et des revenus au guichet. Il permet aussi de donner une dernière chance de qualification aux playoffs à certaines équipes tout en créant la surprise pour la suite de la compétition. Dans la nouvelle formule, le système de promotion/relégation est également abandonné pour une saison « test » mais le champion de Swiss League peut espérer accéder à la 1^{ère} division suisse si les critères d'accès les lui permettent (financier et sportif).

Scène européenne et internationale

Au niveau des effectifs, un maximum de 4 étrangers par équipe peuvent figurer sur la feuille de match en National League depuis 2007, contrairement à 5 licences les années précédentes. Le but de cette limitation est de favoriser le temps de jeu des joueurs suisses dans l'optique d'améliorer la qualité de l'équipe nationale.

A l'issue de la saison régulière, les 4 premières places donnent accès à la Champions Hockey League pour l'année suivante (non-comptabilisées dans les PSD).

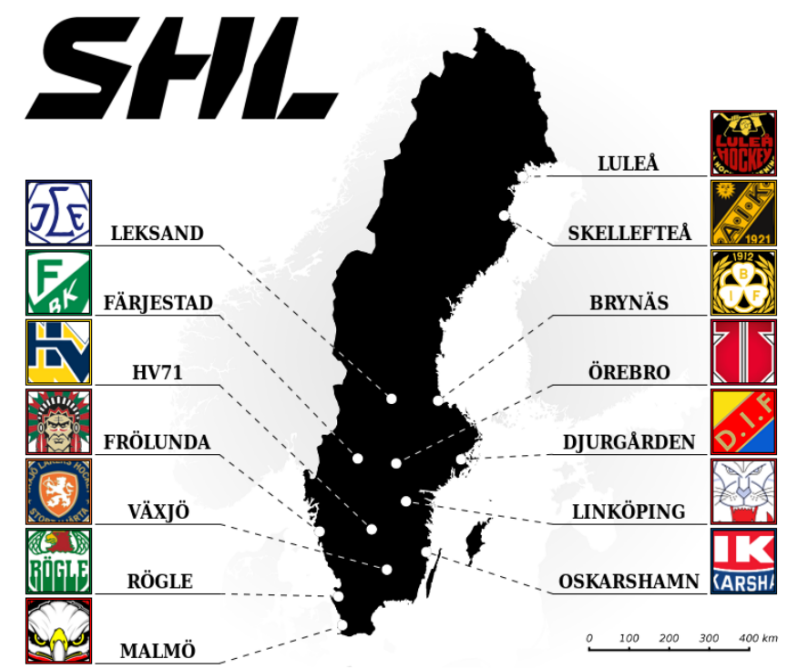
Contrairement aux 3 autres ligues étudiées, la NL reste encore très proche de sa fédération et des acteurs qui l'entourent alors que les ligues finlandaises, suédoises et américaines sont de véritables sociétés commerciales tournées vers le « business ».

6.3 Format de la Swedish Hockey League (Suède)

Situation

En Suède, 12 équipes ont composé la SHL jusqu'à l'été 2015. A partir de la saison 2015/2016, 14 équipes prennent part au championnat suédois de 1^{ère} division. Djurgårdens IF est le club le plus titré avec 16 titres de champion à son actif. Les grandes villes de Suède sont également représentées par les meilleurs clubs du pays. C'est aussi pour cela qu'on trouve une densité de clubs au sud du pays (cf. figure).

Figure 8 : Situation géographique des clubs de SHL sur le territoire suédois



Source : Elite Prospects (s. d.)

Format de compétition

Le championnat régulier en Suède prend part chaque saison de la mi-septembre à la mi-mars. Les 14 équipes s'affrontent chacune quatre fois (deux matchs aller-retour) pour un total de 52 matchs sur l'ensemble de la saison et depuis la réforme de 2015.

Avant cela, 12 équipes s'affrontaient cinq fois en saison régulière pour un total de 55 matchs. Une équipe disputait donc un match de plus à domicile une saison sur deux (principe d'alternance). Pourtant, très peu de modifications ont été appliquées au modèle sportif depuis lors. Les grands changements apportés sont, sans aucun doute, les réformes concernant le système de relégation. En effet, jusqu'en 2015 (excepté la saison 2014/2015 qui a vu une augmentation du nombre d'équipe en SHL), les deux dernières équipes de la saison régulière intégraient une phase de poule composée de 4 équipes de la ligue inférieure, portant celle-ci à 6 équipes. Suite à des confrontations en matchs aller-retour, les deux meilleures accédaient ou conservaient une place dans l'élite suédoise. Vu la complexité du format, les instances organisationnelles ont, dès lors, effectué quelques modifications. L'avant-dernier du championnat affronte désormais le vice-champion de 2^{ème} division alors que le dernier affronte le champion en titre de la division inférieure. Ces deux rencontres se disputent au meilleur des 7 matchs. A noter que pour la saison 2020/2021, la Suède rétabli un système de relégation directe sans barrages après une série éliminatoire entre les deux dernières équipes du championnat.

A la suite de la saison régulière, les 6 premiers sont qualifiés pour les séries finales. Les places 7 à 10 donnent lieu à deux séries de tour-préliminaires au meilleur des 3 matchs (avantage à domicile pour le 7^{ème} et le 8^{ème}), permettant de définir les deux derniers qualifiés. Les 8 équipes restantes se disputent des quarts, demis et finale au meilleur des 7 matchs afin de définir le champion de la saison. Avec l'ensemble de ces outils et l'analyse des différentes réformes, il est ainsi possible d'identifier les GPS et PSD pour la Suède :

Tableau 4 : Format de compétition et enjeux pour la Swedish Hockey League

Années	Nombre d'équipes	Nombre matchs	Nombres de licences étrangères	Nombre d'équipes en play-offs	Nombre d'équipes en play-outs	GPS / PSD	Places à enjeux
Jusqu'à la saison 2013/2014	12	55	illimité	6+2	2	7 / 12	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : avantage glace tour-préliminaire • 9^{ème} - 10^{ème} : qualification tour-préliminaire • 11^{ème} - 12^{ème} : phase de poule relégation
2014/2015	12	55	illimité	6+2	2	8 / 12	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : avantage glace tour-préliminaire • 9^{ème} - 10^{ème} : qualification tour-préliminaire • 11^{ème} : tour de relégation contre le 3^{ème} de 2^{ème} division • 12^{ème} : tour de relégation contre le 2^{ème} de 2^{ème} division
2015/2016 - 2018/2019	14	52	illimité	6+2	2	8 / 12	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : avantage glace tour-préliminaire • 9^{ème} - 10^{ème} : qualification tour-préliminaire • 13^{ème} : tour de relégation le vice-champion de 2^{ème} division • 14^{ème} : tour de relégation le champion de 2^{ème} division

Source : tableau issu de ce travail

Scène européenne et internationale

Contrairement à la Suisse, la SHL accorde un nombre d'étrangers illimités sur la feuille de match. La ligue peut se permettre cela grâce à la qualité de la formation suédoise et du grand nombre de talents disponibles. Nous reviendrons sur cette thématique dans le chapitre 8.

Concernant la CHL, les 4 premiers de la saison régulière se qualifient pour la compétition européenne mais cela change constamment chaque saison (les meilleurs des séries finales, les deux meilleurs de la saison régulière, ...).

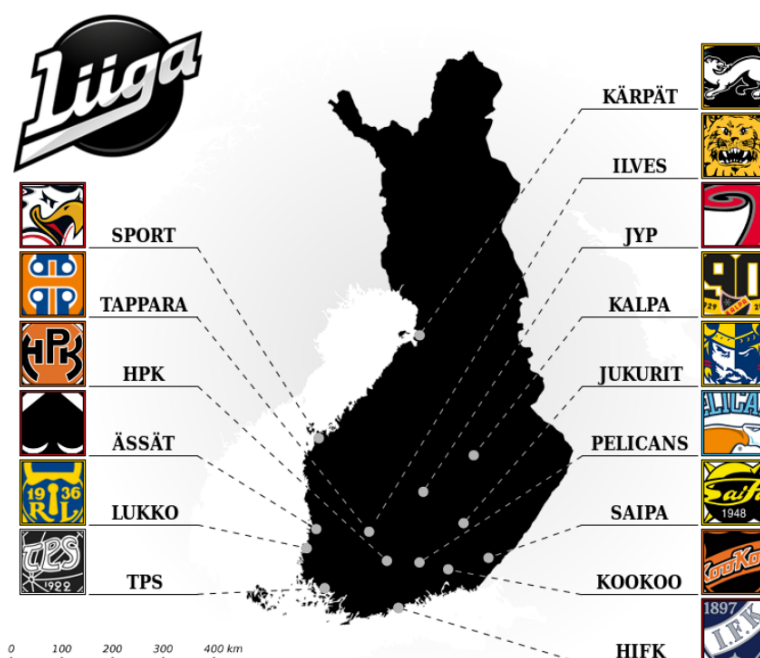
6.4 Format de la Liiga (Finlande)

Situation

Malgré une densité de population plus faible que les 3 autres ligues, le championnat finlandais, appelée également « Liiga », regroupe 15 équipes dont deux sont issues de la même ville (Tappara et Ilves à Tampere). Comme c'est le cas pour la Suède, les équipes se situent dans les lieux urbains, au sud du pays. A la suite des séries finales, le champion reçoit le trophée « Kanada-malja ». Tappara Tampere et le club de TPS

se partagent le trophée avec 10 victoires chacun à leur palmarès. Comme c'est le cas pour les deux autres ligues européennes, la saison régulière dure de mi-septembre à mi-mars et se conclut avec les séries finales.

Figure 9 : Situation géographique des clubs de Liiga sur le territoire finlandais



Source : Elite Prospects (s. d.)

Format de compétition

La ligue est composée de 15 clubs depuis la saison 2015/2016. Chaque équipe joue 4 matchs l'une contre l'autre, puis 2 matchs supplémentaires contre des équipes de la même région géographique, ce qui porte le total à 60 matchs par saison.

Auparavant, la ligue accueillait 14 équipes avec un barrage de promotion/relégation entre le dernier du championnat et le champion sortant de 2^{ème} division. Afin d'atteindre les 60 matchs de saison régulière, le championnat était séparé en deux régions géographique de part égale. Chaque équipe jouaient 5 matchs contre les équipes de son groupe et 4 matchs contre les équipes de l'autre région. Puis, chaque équipe jouait également un match supplémentaire aller-retour pour comptabiliser le bon nombre de matchs. La règle des 60 matchs est intronisé dès la saison 2010/2011. Auparavant, les matchs supplémentaires aller-retour n'avaient pas lieu, portant le nombre de matchs à 58 par saison. Au niveau de système de promotion et relégation, un barrage

entre les 4 moins bonnes équipes de la saison régulière avait lieu jusqu'en 2009. De 2010 à 2013, le dernier du classement affrontait le champion de la division inférieure.

Malgré plusieurs réformes, le changement marquant est sans aucun doute la fermeture de la ligue dès la saison 2013/2014 avec le départ également du club reconnu de Jokerit Helsinki pour la KHL. La ligue profite également pour changer d'appellation à ce moment précis, passant de « SM-Liiga » à « Liiga ». Une première tentative avec 14 équipes lors de la saison 2009/2010 avait conduit les dirigeants à revenir en arrière. Pourtant, c'est bel et bien ce format compétitif qui domine actuellement le championnat finlandais peut-être plus attractif pour les finlandais.

Tableau 5 : Format de compétition et enjeux pour la Liiga

Années	Nombre d'équipes	Nombre matchs	Nombres de licences étrangères	Nombre d'équipes en play-offs	Nombre d'équipes en play-outs	GPS / PSD	Places à enjeux
2008/2009	14	58	-	6+2	4	8 / 14	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : avantage glace tour-préliminaire • 9^{ème} - 10^{ème} : qualification tour-préliminaire • 11^{ème} - 12^{ème} : avantage glace barrage de relégation • 13^{ème} : avantage glace barrage de maintien
2009/2010	14	58	-	6+2	0	6 / 10	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : avantage glace tour-préliminaire • 9^{ème} - 10^{ème} : qualification tour-préliminaire
2010/2011 - 2012/2013	14	60	illimité	6+2	1	7 / 11	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : avantage glace tour-préliminaire • 9^{ème} - 10^{ème} : qualification tour-préliminaire • 14^{ème} : tour de relégation
2013/2014 - 2014/2015	14	60	illimité	6+2	0	6 / 10	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale des séries • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale des séries
2015/2016 - 2018/2019	15						<ul style="list-style-type: none"> • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs en quart de finale des séries • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : avantage glace tour-préliminaire • 9^{ème} - 10^{ème} : qualification tour-préliminaire

Source : tableau issu de ce travail

Scène européenne et internationale

Depuis la refonte de la ligue en 2013, il n'y a pas de limite d'étrangers. Comme pour la Suède, la qualité de la formation finlandaise est reconnue et les meilleurs joueurs traversent fréquemment l'Atlantique.

Au niveau européen, les critères de qualification pour la CHL changent chaque année. En principe, les deux meilleurs de la saison régulière se qualifient, ainsi que les deux

meilleurs des playoffs. Il peut arriver aussi qu'une équipe remporte la compétition et soit directement qualifiée pour l'année suivante. Cela a été le cas de JYP en 2018.

6.5 Format de la National Hockey League (Etats-Unis/Canada)

Situation actuelle

Parmi ces 4 ligues étudiées, la NHL est un cas à part. En effet, étant la meilleure ligue du monde en matière de hockey sur glace, elle possède les meilleurs joueurs du monde attirés par des salaires extrêmement élevés. Les franchises dont les propriétaires richissimes ont fait d'elles un business, s'enrichissent grâce à un commerce extrêmement profitable dans de grandes agglomérations. Cette ligue fermée utilise le système des ligues mineures et des universités pour préparer les futurs talents qui intègrent les franchises une fois arrivés à maturité.

La NHL, c'est désormais 31 franchises séparées au sein de deux conférences ; l'Association de l'Est et celle de l'Ouest. Ce schéma, qui concerne également les 3 autres sports majeurs aux Etats-Unis, permet un plus grand nombre de matchs entre les franchises de proximité. Le but est d'atténuer les déplacements redondants et d'augmenter le nombre de matchs entre les équipes rivales qui, de ce fait, améliorent l'intérêt du public dans son ensemble.

Figure 10 : Situation géographique des franchises de NHL sur le territoire américain et canadien



Source : Elite Prospects (s. d.)

Format de compétition

À la vue de la superficie des deux pays et dans l'optique de renforcer les matchs à enjeux, des divisions ont été créées au sein même des deux associations. Chaque association possède deux divisions formées de 7 ou 8 équipes. La division Atlantique et Métropolitaine compose l'Association de l'Est alors que les divisions Centrale et Pacifique composent l'Ouest. Le format de compétition est le suivant : chaque équipe disputent 82 matchs de saison régulière entre la fin septembre et début avril. Parmi ces matchs, chaque équipe affronte 4 ou 5 fois une équipe d'une même division, 3 fois une équipe de l'autre division mais de la même association et finalement 2 matchs contre des équipes quelconques de l'autre association. Ce schéma complexe permet d'atténuer le nombre de rencontres à répétition mais engendre une perte d'équité entre les équipes (toutes les équipes ne se rencontrent pas au moins une fois durant la saison).

A la fin de la saison régulière, les 8 meilleures équipes de chaque association se qualifient pour les playoffs. Les 3 premiers de chaque division se qualifient également ainsi que le 4^{ème} et le 5^{ème} meilleur de chaque association. Chaque place est primordiale, puisqu'au moment des séries éliminatoires au meilleur des 7 matchs, le

meilleur affronte le moins bon de son association, le deuxième affronte le second moins bon et ainsi de suite. Après les séries finales, les deux vainqueurs de chaque conférence se rencontrent pour une « finalissima » au meilleur des 7 matchs : la Coupe Stanley.

Très conservateur, le modèle sportif américain n'a que très peu changé ces dernières années, excepté les règles de jeu sur la glace.

Tableau 6 : Format de compétition et enjeux pour la NHL

Années	Nombre d'équipes	Nombre matchs	Nombres de licences étrangères	Nombre d'équipes en play-offs	Nombre d'équipes en play-outs	GPS / PSD	Places à enjeux
Jusqu'à 2016 / 2017	30	82	illimité	8 + 8	14	5 / 8	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale de conférence • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale de conférence • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs quart de finale de conférence • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification directe pour les playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : meilleurs 4^{ème} et 5^{ème} de chaque conférence
2017/2018 - 2018/2019	31	82	illimité	8 + 8	15	5 / 8	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} : avantage glace playoffs en finale de conférence • 2^{ème} : avantage glace playoffs en demi-finale de conférence • 3^{ème} - 4^{ème} : avantage glace playoffs quart de finale de conférence • 5^{ème} - 6^{ème} : qualification directe pour les playoffs • 7^{ème} - 8^{ème} : meilleurs 4^{ème} et 5^{ème} de chaque conférence

Source : tableau issu de ce travail

Scène internationale

La NHL ne propose pas de limite d'étrangers. Elle possède même les meilleurs joueurs du monde ce qui peut expliquer les difficultés lors des grands événements internationaux pour les équipes canadienne et américaine. Néanmoins, le fait de posséder les meilleurs joueurs au sein de sa ligue combiné aux puissantes sources de revenus permet d'améliorer l'attractivité et la compétitivité de sa ligue en tout point de vue. Ses principaux concurrents sont les 3 autres ligues majeures. Dès lors, une compétition se forme à l'intérieur du pays pour attirer les jeunes universitaires à pratiquer leur sport.

7. Méthodologie

Une fois les concepts clés et les théories abordées, il va de soi d'identifier et de choisir la méthodologie la mieux adaptée à la présente étude. Pour cela, rappelons-nous que le sujet central analysé concerne le modèle sportif en hockey sur glace et surtout lequel paraît le plus adapté à la situation donnée, à savoir le championnat suisse. Afin de

réaliser l'objectif d'identification, l'étude porte avant tout sur une méthode dite inductive, basée sur des faits observés que l'individu cherche à comprendre (Uzunidis, 2007, p. 103). Des techniques basées sur l'observation et l'analyse de données sont mises en exergue tout au long du travail.

Dans la situation qui nous intéresse, il est très intéressant d'adopter une recherche comparative des 4 ligues de hockey sur glace parmi les plus influentes sur la scène européenne et internationale. Dans une première phase et après avoir sélectionné ces ligues sur la base de critères bien précis, une collecte de données est réalisée dans le but de leur appliquer, par la suite, des outils d'analyse de l'attractivité et de la compétitivité vus dans le chapitre antérieur. Le but recherché est de confronter ces deux variables auprès des 4 ligues professionnelles dans l'optique de ressortir le type de modèle (fermé/ouvert) préférentiel pour la National League.

Dans un second temps, une approche qualitative appuyée par des entretiens permet d'alimenter et d'interpréter les résultats de la discussion qui va suivre. Avec ces 5 entretiens réalisés, les contraintes et effets des possibilités de changements de formules du championnat suisse de hockey peuvent être envisagées. Les résultats empiriques obtenus vont conduire à proposer plusieurs refontes (ou non !) du modèle compétitif.

7.1 Approche comparative : mesure des facteurs clés de succès

Une fois que le format compétitif des 4 ligues est passé en revue, il est maintenant possible de mettre en place un système de calcul permettant, de ce fait, de mesurer certains aspects de l'attractivité et de la compétitivité des diverses ligues. Dans le cas de cette étude, certains indices ont été sélectionnés afin de répondre, en partie, aux FCS définis ainsi que leurs critères associés qui sont présentés dans le chapitre 5. Il a été décidé de ne pas tenir compte de la saison 2019/2020 puisque pour la plupart des championnats, celle-ci a été arrêtée ou annulée pour des raisons de pandémie. Elle n'est donc pas représentative du format préconisé par les ligues étudiées.

Tout d'abord, analysons la collecte de données avant d'y apporter les adaptations nécessaires.

Collecte des données

Afin de mettre en place les outils statistiques, une base de données a été créée. Pour les ligues suédoise, suisse et canado-américaine, les classements ainsi que les calendriers des saisons 2014/2015 à 2018/2019 ont été évalués afin de mesurer l'attractivité sous divers aspects retenus plus bas. En ce qui concerne la Finlande, c'est en tout 10 saisons (excepté la saison 2013/2014) qui ont été relevées. La première saison analysée est donc celle de 2008/2009. La raison évoquée est la possibilité de mesurer l'attractivité entre le modèle de ligue ouverte et de ligue fermée aux vues des nombreuses réformes appliquées. L'ensemble des classements et des calendriers sont accessibles sur les sites internet des ligues.

En ce qui concerne la Champions Hockey League, son site internet nous renseigne sur les vainqueurs ainsi que sur les calendriers des années précédentes afin de comparer la compétitivité des ligues européennes.

Le site *Eliteprospects* nous informe sur l'ensemble des transferts entre les ligues, les nationalités au sein des équipes, les classements ainsi que toutes les autres statistiques utiles sur les différentes ligues de hockey sur glace. Cette véritable banque de données hockeyistiques est d'un apport considérable dans la réalisation de cette étude. Le site *Hockeyarenas* ainsi que les sites des ligues nous renseignent également sur l'affluence dans les patinoires.

Au final, ce sont 270 classements (finaux et intermédiaires) analysés parmi les 76 équipes concernées au sein des 4 ligues étudiées.

Adaptation des données

Afin d'obtenir des résultats les plus précis, deux ajustements sont à prévoir pour permettre de comparer les ligues entre elles.

Pour les méthodes de calcul concernant l'équilibre compétitif, il est primordial de « normaliser » le format de compétitions. Les 3 ligues européennes n'ont pas les mêmes rétributions et les mêmes partages de points que la NHL. En effet, en Europe, une victoire vaut 3 points dans le temps réglementaire, 2 points pour une victoire après les prolongations ou les tirs au but, 1 point pour une défaite après les prolongations ou les tirs au but et 0 points en cas de défaite dans le temps réglementaire. En NHL, la ligue ne distingue pas la victoire après le temps réglementaire ou après prolongations

ou tirs au but. Une victoire vaut 2 points quel que soit l'issue, une défaite après prolongations ou tirs au but 1 point et 0 points en cas de défaite dans le temps réglementaire.

Dans le cas de la mesure de l'indice d'Herfindahl-Hirschman ou des écarts-types, le processus demandé est tel qu'une réadaptation du modèle américain est nécessaire en recréant un classement aux normes européennes.

La deuxième mesure prise concerne uniquement l'indice d'Herfindahl-Hirschman détaillé un peu plus bas dans le chapitre. En effet, cet indice suppose un nombre de matchs égal entre toutes les équipes. En Suède, toutes les équipes jouent le même nombre de match les unes contre les autres. Il n'y a donc pas de changements prévus. Concernant la Suisse et la Finlande, chaque équipe joue 4 matchs contre toutes les équipes et deux matchs supplémentaires contre des équipes de la même région géographique. Dans le but de « normaliser » une nouvelle fois la méthode, il est donc important d'enlever les 5^{ème} et 6^{ème} ronde pour chaque équipe. Cela baisse le nombre de matchs joué mais a pour avantage d'être plus représentatif de la réalité quant aux calculs proposés. Pour la NHL, le calendrier est bien plus compliqué puisque certaines équipes ne jouent pas forcément contre toutes les équipes de la ligue. Néanmoins, les adaptations ont été réalisées en collaboration avec Nicolas Scelles afin de permettre le calcul de l'indice, tout en prenant quelques précautions sur l'interprétation des résultats.

Mesures appliquées

- L'écart-type et la méthode NSCB :

La plupart des auteurs rejoignent la définition proposée par Andreff (2009, p.592) : « *un championnat équilibré est tel que l'écart de points entre le vainqueur et le dernier classé est faible. Un championnat particulièrement incertain [...] est tel que l'écart de points entre le vainqueur et le second est minime.* » Cette mesure de dispersion qu'est l'écart-type est une méthode de calcul permettant de comparer l'équilibre entre plusieurs ligues selon les % de points ou les % de victoires obtenus par les équipes.

Pour calculer l'écart-type du pourcentage de victoires effectif (ETPV) :

$$\sigma(w) = x/m$$

où, σ =écart-type, w =pourcentage de victoires, x =nombre de victoires effectives par équipe, m =nombre de matchs par équipe.

Pour calculer l'écart-type du pourcentage de points (ETPP) avec une victoire valant 3 ou 2 points :

$$\sigma(P) = p/3(2)m$$

où, σ =écart-type, P =pourcentage de points, p =nombre de points obtenus par équipe, m =nombre de matchs par équipe.

Comme le mentionne Fort & Quirk dans leur ouvrage de 1995, l'ET ne prend pas en considération l'influence du nombre de matchs disputés par les équipes sur une saison complète. En reprenant les travaux de Noll et Scully, il propose une solution plus représentative d'une saison équilibrée avec la définition suivante (Fort and Quirk, 1995) :

« On average, there would be higher win-percents for champions in leagues with all teams equally strong, but with shorter playing schedules, because the standard deviation of the league's win-percent distribution with equal playing strengths is $0,5\sqrt{m}$, where m is the number of games per team in the league schedule. »

Le rapprochement entre l'ETPV et l'ET théorique a donné naissance à l'une des méthodes de calcul de l'équilibre compétitif la plus utilisée dans la littérature, la NSCB. Elle se traduit entre le rapport de l'ETPV et l'ET théorique suivant :

$$\sigma(w) = 0,5/\sqrt{m}$$

L'écart-type théorique désigne un championnat parfaitement équilibré si toutes les équipes étaient de forces égales. Pourtant, des limites sont mises en avant par beaucoup de chercheurs. Par exemple, il y a d'abord les limites liées à l'objectif (Scelles, 2010, p.118). En effet, il y a certains problèmes liés à l'indicateur qui ne permet pas de comparer l'EC à plusieurs moments de la saison, ni de comparer des championnats avec un nombre de matchs différents. Il y a également des limites qui sont liées à sa définition. L'ET théorique est une valeur idéale dans un championnat parfaitement équilibré. Plus il y a de matchs et moins l'ET théorique est élevé. Cependant, toute compétition n'est pas parfaitement équilibrée, ce qui explique le fait que plus il y a de matchs et plus le résultat de la NSCB risque d'être élevé. Le seul

atout à retenir est que cette méthode a « *l'avantage de capter l'effet de dilution des enjeux engendré par la multiplication du nombre de matchs* » (Scelles, 2009, p.119). En plus de ces limites, on peut encore mentionner celles mises en exergue par Michie & Oughton (2004) qui démontre que la méthode ne prend pas en compte la domination de certains clubs.

Nicolas Scelles et al. (2009) propose donc une alternative plus représentative de la réalité :

$$\sigma = \frac{ET \% \text{ points}}{ETmax \% \text{ points}}$$

Ici, l'*ETmax* est utilisé dans le but de mieux comparer les ligues entre elles, sans passer par l'équilibre compétitif parfait et désiré dans la méthode NSCB. Il représente une situation de déséquilibre extrême avec la situation dans laquelle l'équipe 1 remporte tous ses matchs, l'équipe 2 tous ses matchs sauf contre l'équipe 1, l'équipe 3 tous ses matchs sauf contre l'équipe 1 et 2 et ainsi de suite.

Finalement, dans le but de résumer l'écart-type et son interprétation qui va suivre : plus l'*ET* est faible et plus l'*EC* est élevé. Pour la NSCB, plus le ratio est proche de « 0 » et plus la ligue est homogène, malgré le fait que ce chiffre a tendance à augmenter avec le nombre de matchs. *A contrario*, l'*ET* a tendance à diminuer avec le nombre de matchs.

- L'indice d'Herfindahl-Hirschman d'Owen & al. (2007) :

Il existe plusieurs formes et variantes d'indices d'Herfindahl-Hirschman depuis son apparition à la fin des années 90. Néanmoins, nous gardons sa forme la plus développée au jour d'aujourd'hui, qui semble la meilleure manière de mesurer l'*EC* et surtout de le comparer entre les ligues. Il s'agit de l'*IHH* normalisé d'Owen et al. (2007) qui représente « la somme des carrés des parts de points obtenus par l'ensemble des équipes en fin de saison » (Avila-Cano & Triguero-Ruiz, 2018, p.3) :

$$IHH \text{ norm} = \frac{(IHH - IHHmin)}{(IHHmax - IHHmin)}$$

où IHH=somme des carrés des parts de points des équipes, IHHmin=distribution de points parfaite entre les équipes traduit par $\frac{1}{n}$ avec n=nombre d'équipes dans la ligue et IHHmax¹³=distribution de points la plus déséquilibrée de la ligue.

Pour optimiser les résultats, il est important de prendre en compte le fait que chaque équipe doit jouer le même nombre de match contre toutes les autres. Pareil pour la distribution de points qui doit se faire de manière similaire dans chaque ligue (victoire 3 points, victoire après prolongations 2 points, défaite après prolongations 1 point).

L'interprétation issue de cet indice est la suivante : plus le score se rapproche de « 0 » et plus le championnat est équilibré. A l'inverse, plus le score est haut et plus la ligue est hétérogène.

- L'indice ratio de concentration C4

Développé dans un premier temps par Michie & Oughton (2004) avec 5 clubs, le ratio de concentration C4 cherche à mesurer l'EC en mesurant la domination des 4 premiers clubs du championnat. Comme pour le football, nous avons choisi l'indice C4 plutôt que C5 puisque pour la plupart des ligues, les 4 premières places donnent accès à la Champions Hockey League. Ce ratio normalisé se définit, selon Nicolas Scelles (2009, p.140), comme étant « *la part de points pris par les 4 ou 5 premiers du championnat par rapport aux points attribués au total* ». La formule est proche de l'indice IHH dans sa conception :

$$C4\ norm = \frac{(C4 - C4min)}{(C4max - C4min)}$$

où C4=somme des parts de points pris par les 4 premiers, C4min=distribution parfaite de points entre les 4 premiers et le reste des équipes traduit par $\frac{4}{n}$ avec n=nombre d'équipes dans la ligue et C4max¹⁴=distribution de points la plus déséquilibrée entre les 4 premiers et le reste des équipes.

¹³L'IHHmax s'obtient à l'aide d'une équation polynomiale de degré 5 qui correspond à une situation de déséquilibre maximum. Elle est détaillée dans l'article d'Avila-Cano & Triguero-Ruiz (2018, p.10) avec quelques adaptations à prendre en considération pour le hockey sur glace (aucun match nul). Ces ajustements sont proposés par Nicolas Scelles afin d'établir les résultats les plus proches de la réalité.

¹⁴ Contrairement à l'IHHmax, le C4max possède une formule présentée de la manière suivante : $C4max = 12 * (N - 2,5) / (12 * (N - 2,5) + (N - 4) * (N - 5) * 1,5)$ où N=nombre d'équipes dans la ligue et 12 correspondant aux points engrangés par les 4 premiers. La multiplication par 1,5 permet d'adapter les calculs sans devoir passer par les matchs nuls.

Cet indice est un complément aux autres formules et concepts étudiés. Il est à interpréter de la manière suivante : un indice élevé représente un déséquilibre accru au sein de la ligue et une domination des 4 premiers de la ligue (Michie & Oughton, 2004, p. 8). Il sert à déterminer une domination constante des 4 premiers, aspect intéressant à discerner dans le cadre de la CHL.

- L'intensité intra-championnat :

La 4^{ème} mesure retenue concerne l'intensité compétitive. Parmi les variantes proposées par Nicolas Scelles et ses collègues, l'incertitude intra-championnat (ICIC) est sélectionnée afin de se rendre compte de l'incertitude au cours de la saison mais aussi de tenir compte des enjeux sportifs. Cette méthode fige le classement sportif à divers moments de la saison selon le nombre de matchs comptabilisé. Dans ce cas présent, on identifie 8 moments clés qui ont été réadaptés dans le cas des ligues étudiées. En effet, avec une moyenne de 56 matchs pour les ligues européennes de hockey, il a été décidé de modifier les moments jugés pertinents (en vert, cf. tableau). Ces moments sont définis selon le nombre de journées restantes :

Tableau 7 : Récapitulatif des 8 moments jugés pertinents pour évaluer l'incertitude intra-championnat

Compétitions ne dépassant pas 40 journées	Compétitions entre 50 et 60 journées	Compétitions avec 82 journées et plus
Tiers du championnat		
Moitié du championnat		
Deux tiers du championnat		
5 journées de la fin	8 journées de la fin	12 journées de la fin
4 journées de la fin	6 journées de la fin	9 journées de la fin
3 journées de la fin	4 journées de la fin	6 journées de la fin
2 journées de la fin	2 journées de la fin	4 journées de la fin
1 journée de la fin	1 journée de la fin	2 journées de la fin

Source : tableau issu de ce travail, inspiré de Scelles (2009)

A chaque moment jugé pertinent, les places à enjeux rentrent en ligne de compte. Nicolas Scelles (2009) définit l'objectif suivant : « on peut considérer qu'il y a IIC quand l'écart entre l'(les) équipe(s) occupant la (les) place(s) à atteindre ou éviter et celle(s) placée(s) respectivement aux places directement en dessous ou au-dessus n'excède pas les 6 points. ». Pour la NHL, on comptabilise la limite de 4 points. Il faut donc deux victoires dans les deux prochaines journées pour permettre à une équipe de rattraper

celle qui la précède. Cette limite s'abaisse à 3 (ou 2) points au moment de la dernière journée. Dès lors, le but est d'identifier l'ensemble des équipes concernées par les places à enjeux définies par chaque championnat.

En se basant sur l'ouvrage de N. Scelles (2009 et 2010) certaines règles supplémentaires sont également à retenir :

- *Procédures en cas d'égalités au classement :*

Le cas de figure est fréquent. Pour le résoudre, chaque ligue définit les règles en cas d'égalité. Au sein des ligues finlandaise et suédoise, la différence de buts détermine l'équipe avantagée au classement alors qu'en Suisse, il s'agit des confrontations directes (nombre de victoires/défaites contre l'adversaire concerné). En NHL, il s'agit d'une 3^{ème} variante puisque, selon le règlement, le nombre de victoire décide de la procédure en cas d'égalités.

Concernant *le goal-average* pour le hockey sur glace, le différentiel maximum est de 8 buts à rattraper pour deux matchs en retard (Scelles, 2009, p. 206). Il passe à 4 lors de la dernière journée. Une équipe avec deux matchs de retard peut atteindre et prendre la place de l'équipe qui la précède uniquement si le différentiel est égal ou ne dépasse pas ce maximum.

- *Les matchs en retard :*

Il est fréquent dans la plupart des championnats que certaines équipes possèdent plusieurs matchs de retards (ex : une équipe en NHL peut avoir jusqu'à 5 matchs de retards). Dès lors, ceux-ci doivent être pris en compte. Une équipe avec un match et 9 points de retard peut théoriquement rattraper l'équipe devant elle. Par contre, le seuil différentiel est ajusté passant dès lors à 10 buts (12,14,16, etc. pour chaque match en retard supplémentaire).

- *Prise en compte des playoffs/playouts*

Malgré des enjeux inchangés tout au long d'une saison, ils peuvent néanmoins évoluer en cours de compétition. En effet, dans le hockey sur glace, la saison

se termine avec les playoffs. Dès lors, l'enjeu pour chaque équipe est d'abord de se qualifier pour les playoffs à travers ces 4 GPS :

- 1) 1^{er}
- 2) 2^{ème}
- 3) 3^{ème}- 4^{ème}
- 4) 5^{ème} - 6^{ème} (pour les playoffs avec phase de poule) -7^{ème} - 8^{ème}

On distingue les ligues avec 6 places concernées par les playoffs (Suède et Finlande), avec 8 pour la Suisse et l'Amérique du Nord. A noter que pour la NHL, les places 7 et 8 concernent deux divisions d'une même conférence. Il y a donc potentiellement davantage d'équipes concernées par ces places qualificatives.

Au final, c'est seulement à partir des 5 ou 6 dernières journées qu'un avantage de la glace ou la simple connaissance des affiches des playoffs deviennent intéressants. Les places pour une éventuelle relégation ou les playouts sont, quant à elles, un enjeu crucial tout au long de la saison.

Avec l'ensemble de ces outils à prendre en considération, l'incertitude intra-championnat se calcul de la façon suivante :

$$ICIC = \frac{\% \text{ d'équipes avec possibilité de fluctuation rapide d'état au classement}}{8}$$

Ici, le résultat est rendu en pourcentage. Plus le pourcentage final est élevé, plus il y a d'incertitudes et de rebondissements au classement et plus il y a d'équipes concernées par les places à enjeux. Là encore, les résultats doivent être interprétés avec vigilance. Le nombre d'équipes dans la ligue ainsi que le nombre de journées sont susceptibles d'influencer les résultats de l'ICIC tout comme les diverses règles sportives mises en place.

- Compétitivité européenne et internationale :

Une fois certains critères de l'attractivité étudiés, penchons-nous sur quelques critères concernant la compétitivité entre les ligues. Dans ce cas de figure, c'est avant tout une comparaison entre les ligues européennes qui est analysée. En effet, pour ce domaine, il est difficile de comparer la compétitivité avec l'Amérique du Nord tant les

divergences sont grandes. C'est pour cela que les critères retenus concernent d'une part une approche européenne et certains autres une approche internationale. Parmi ces critères, 3 concepts ont été retenus dans le but d'apporter un certain nombre de réponses sur le plan européen et international.

Migration des joueurs – Stabilité des effectifs

Une des premières analyses retenues concerne la migration des joueurs et principalement le déplacement ou l'exode des meilleurs joueurs nationaux des ligues étudiées. En effet, la NHL étant la meilleure ligue du monde, il est intéressant d'analyser le nombre de joueurs traversant l'Atlantique ou le nombre de joueurs draftés par les franchises¹⁵, ceci afin de se faire une idée sur la qualité de la formation mais aussi sur la capacité à conserver ses meilleurs joueurs. En effet, cette migration peut avoir des avantages comme des inconvénients : conserver ses meilleurs éléments peut tendre à améliorer le jeu de manière globale. *A contrario*, le fait que les joueurs traversent l'Atlantique tend à renforcer la médiatisation de ces joueurs devenus de véritables superstars et qui pourrait avoir une influence sur l'intérêt public pour le hockey sur glace au sein même du pays. En général, elle permet également de laisser une place pour les jeunes joueurs issus de la formation à des postes plus importants que quelques présences au sein de la 4^{ème} ligne d'attaque. A travers la présence des joueurs U20 et U23 dans chaque équipe, il est intéressant d'analyser les tendances des ligues sur ces 5 dernières années mais aussi de dresser les perspectives d'avenir à moyen-long terme pour chaque pays.

Dans un second temps, les résultats obtenus nous donnent également un aperçu de la stabilité de ces effectifs pour les prochaines années et de donner les premiers signes de renouvellement ou non des contingents des équipes.

La Champions Hockey League

Un autre élément de compétitivité entre les ligues peut faire figure d'outil de comparaison. Il s'agit de la Champions Hockey League (CHL) qui est le pendant de la Champions League de football. Elle est cependant plus récente avec l'apparition du format tel que nous le connaissons dès la saison 2014/2015. Cette ligue réunissant

¹⁵ On distingue les joueurs « draftés » (selon le système de repêchage en vigueur) par les équipes de NHL et susceptibles d'intégrer une franchise dans les années à venir, des « draftés potentiels » qui sont des joueurs U18 qui n'ont pas encore l'âge d'être draftés mais qui sont suivis de près.

les 3-4 meilleures nations de chaque pays tend à se médiatiser de plus en plus, tout en prenant de la valeur et de l'importance pour les nations représentées. C'est également un moyen de voir à l'œuvre des confrontations sur le plan national et de se faire une idée sur la valeur réelle de chaque championnat. D'ailleurs, les championnats de 1^{ère} division ne sont pas tous représentés. Voici les nations principales prenant part à la compétition.

- L'Autriche (EBEL)
- La République tchèque (Extraliga)
- La Finlande (Liiga)
- L'Allemagne (DEL)
- La Suisse (NL)
- La Suède (SHL)

Lors de chaque saison, la Champions Hockey League attribue un certain nombre de points aux nations représentées et gère un classement actualisé sur son site internet. On note une 1^{ère} place pour la Suède, une 2^{ème} place pour la Suisse et une 3^{ème} place pour l'Allemagne qui devance de peu la Finlande (CHL, s. d.). Le nombre de représentants par nation n'est pas identique chaque saison (ex : le champion est directement qualifié pour l'édition suivante).

On notera également la présence des champions en titre de certaines nations invitées à y participer (ex : France, Slovaquie, Biélorussie, Pologne, Norvège, Grande-Bretagne, etc.).

L'objectif ici est de comparer la présence dans les derniers tours de la compétition des clubs des 3 nations européennes étudiées afin de se faire une idée de la compétitivité entre les ligues. Pour cela, le calendrier des résultats précédent sert de base d'analyse.

Affluence

Même s'il faut prendre en compte la capacité d'accueil des infrastructures, le taux d'affluence peut néanmoins renseigner sur l'attractivité et la compétitivité même des ligues. Il s'agit d'un indicateur parmi tant d'autres qui peut être interprété de façon subjective. En effet, plusieurs composantes (urbaines, agglomération, richesse du pays, concurrence d'autres sports, etc.) peuvent fortement influencer sur le taux de remplissage des patinoires.

Ici, il est important de se focaliser non pas sur l'affluence en elle-même mais plutôt sur le taux d'affluence, ceci dans le but d'une certaine équité entre les ligues et sur la grandeur de leurs patinoires.

Une affluence marquée peut faire office de base d'analyse de la qualité du spectacle proposé et de ses produits dérivés (accueil, confort, émotions, etc.).

7.2 Approche qualitative : entretiens auprès des spécialistes

Afin de donner une vision plus globale sur le sujet, une méthode qualitative est utilisée, mais dans le but de discuter des résultats obtenus avant tout. L'objectif est de créer une discussion avec l'aide de personnalités reconnues issues du monde du hockey suisse.

7.2.1 Entretiens

Le type ainsi que le mode de collecte des entretiens doit permettre une véritable plus-value au travail. Voici la méthodologie adoptée.

Type d'entretien

Les entretiens auprès des personnes concernées ont été réalisés en contact direct, dans la mesure du possible, ou par téléphone et vidéo-conférence. Les entretiens proposés ont été de type « semi-directif », ce qui signifie qu'une certaine souplesse et marge de manœuvre ont été laissées à l'interviewer. Néanmoins, l'objectif a été de conserver un certain fil-rouge, tout en recadrant la discussion si nécessaire. Un guide d'entretien (Annexe A, Annexe B) autour de thèmes bien précis ont été administrés, au préalable, aux personnes concernées. Pour les personnes qui le désiraient, les questions relatives aux thèmes concernés ont été préparées également en amont. Ces entretiens, d'une durée approximative d'une heure, ont tous été enregistrés, permettant de ce fait de les analyser plus en profondeur. Pour certains d'entre eux, des règles de confidentialités ont été étiquetées afin de satisfaire les deux parties.

Collecte de données

Les 5 entretiens, tous réalisés du mois de juillet au mois de novembre 2020, ont été préparés selon 3 profils différents :

1. Les experts
2. Un club de NL
3. Un club de SL

Afin d'apporter la plus-value recherchée pour le travail, les thèmes abordés ont été regroupés dans 3 parties différentes selon le type d'interlocuteur :

Tableau 8 : Thématiques abordées lors des entretiens qualitatifs

	Les experts	Les clubs
Introduction - Présentation de l'étude		
Partie 1	Situation de la National League, état des lieux	Situation du club, état des lieux
Partie 2	Attractivité et compétitivité des ligues en Europe et de la NHL	Attractivité et compétitivité de la ligue
Partie 3	La fermeture de la National League et ses conséquences	

Source : tableau issu de ce travail

Le détail des guides d'entretien se trouve en Annexe A et B.

7.2.2 Profils retenus

Voici un bref aperçu des personnalités interviewées ainsi que les caractéristiques des clubs retenus :

- *Slava Bykov (Expert)* :

Ancien international et grand joueur des championnats russe et suisse, ex-entraîneur de l'équipe nationale russe et désormais membre du Conseil d'administration de Fribourg-Gottéron, Slava Bykov connaît parfaitement le hockey sur glace. Il met l'accent avant tout sur la formation au sein des clubs et a un avis bien tranché quant aux réformes à adopter pour la National League (Annexe C).

- *Ueli Schwarz (Expert)* :

Joueur, assistant coach, coach, directeur sportif, directeur des opérations hockey à la fédération internationale, ancien directeur de la National League, collaborateur pour les Championnats du monde 2020 et membres du Conseil d'administration du HC Bienne, Ueli Schwarz a pratiquement tenu toutes les fonctions dans le hockey sur glace. Expert reconnu en Suisse, il s'intéresse de près à l'évolution du championnat suisse. Il connaît parfaitement l'ensemble des acteurs gravitant autour de la ligue et de la fédération nationale (Annexe D).

- *Jonas Hiller (Expert)* :

Faisant encore partie des meilleurs gardiens du championnat suisse ces dernières années, Jonas Hiller a connu la gloire outre-Atlantique en évoluant plus de 9 saisons en NHL dans les franchises de Calgary et d'Anaheim. Il compte plus de 400 matchs en NHL et a participé aux All-Star Game de NHL en 2010/2011. En Suisse, il compte plus de 300 matchs de NL à son actif et reçoit le trophée « Jacques Plante » en 2004/2005 qui désigne le meilleur gardien du championnat. Il est également l'un des rares médaillés aux championnats du monde avec la Suisse, avec à la clé une médaille d'argent en 2018. Actuellement, il travaille comme président de la « Swiss Ice Hockey Player's Union » qui a pour but de défendre l'intérêt des joueurs de la NL. Il possède une expérience reconnue outre-Atlantique et son avis offre une plus-value intéressante au travail (Annexe E).

- *Chris Wolf (Club)* :

Chris Wolf occupe le poste de Directeur marketing et commercial du Lausanne Hockey Club. Ce club milite en NL depuis la saison 2013/2014 mais a connu pas moins de 6 promotions depuis sa création en 1922. Actuellement, le club cherche à se stabiliser dans l'élite, voir à prétendre au titre de champion, notamment avec l'apport de sa nouvelle patinoire de 9'600 places (Annexe F).

- *Sébastien Pico (Club)* :

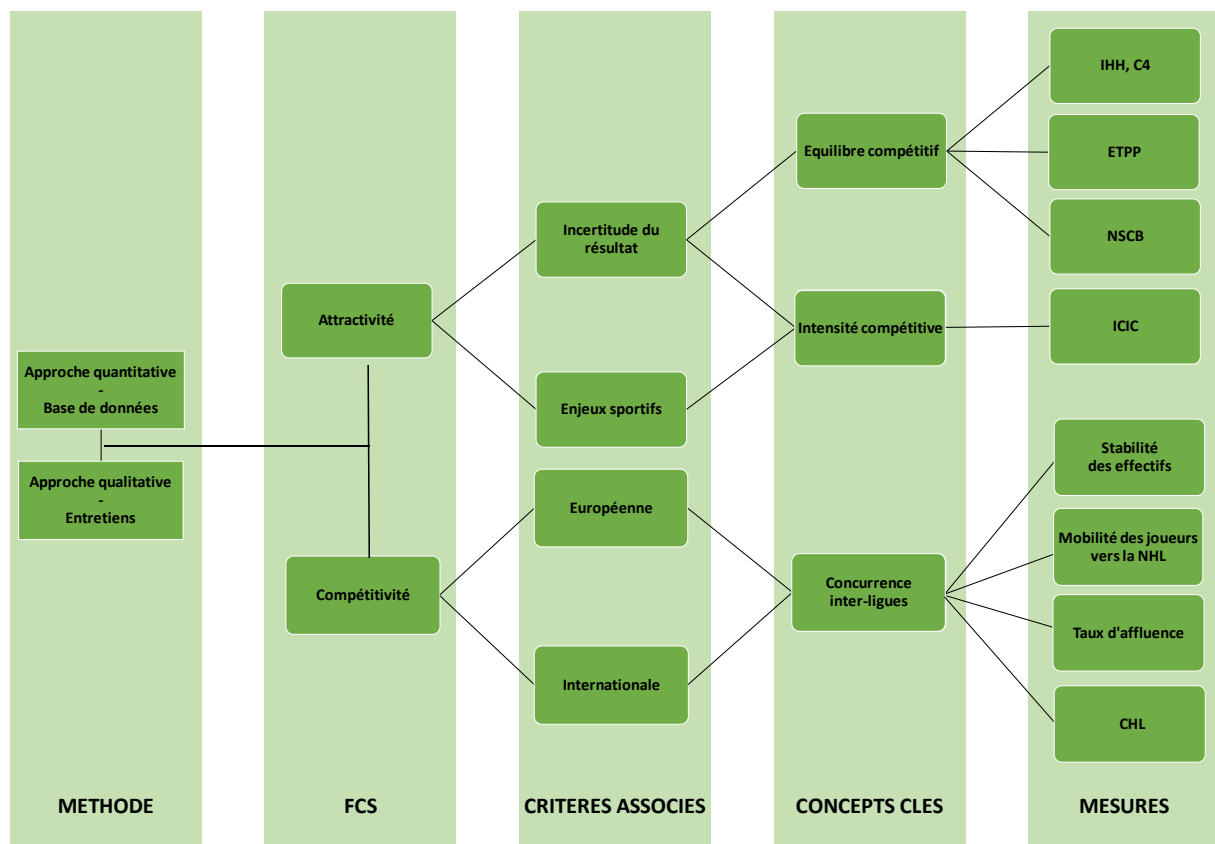
CEO du HC Viège, Sébastien Pico connaît parfaitement le championnat suisse de 1^{ère} division mais également celui de 2^{ème} division. En effet, le HC Viège participe au championnat de Swiss League (SL) mais a obtenu plusieurs titres de Ligue nationale dont un de 1^{ère} division en 1962. Actuellement, le club joue le haut du tableau en SL

et peut viser à moyen-terme une promotion en National League avec une nouvelle patinoire (2019) de 5'150 places (Annexe G).

7.3 Tableau de synthèse

La figure ci-dessous représente la synthèse de la méthodologie utilisée pour cette étude.

Figure 11 : Synthèse de la méthodologie utilisée



Source : figure issue de ce travail

Les indices retenus sont influençables à plusieurs variables. Ils doivent être interprétés avec un certain recul en tenant compte de différents biais. Néanmoins, les adaptations réalisées permettent de rendre les mesures les plus proches possibles de la réalité





8. Résultats

8.1 Attractivité des ligues

Critères sélectionnés : incertitude du résultat et enjeux sportifs

Concepts clés : équilibre compétitif et intensité compétitive

Tableau 9 : Résultats obtenus pour l'équilibre compétitif et l'incertitude du résultat (attractivité des ligues)

Ligue	Saison	EQUILIBRE COMPETITIF					INTENSITE COMPETITIVE
		ET % points	Noll-Scully measure of Competitive Balance	ET % points / ET max % points	Indice IHH normalisé	Indice C4 normalisé	Incertitude intra-championnat
National League 	2018-2019	11,68%	1,64	0,44	0,20	0,30	81,25%
	2017-2018	9,88%	1,58	0,37	0,17	0,30	78,12%
	2016-2017	12,75%	1,81	0,48	0,27	0,46	88,54%
	2015-2016	9,31%	1,36	0,35	0,12	0,30	83,33%
	2014-2015	11,60%	1,57	0,44	0,23	0,37	85,41%
	TOTAL MOY.	11,05%	1,59	0,42	0,20	0,34	83,33%
Swedish Hockey League 	2018-2019	9,63%	1,54	0,36	0,13	0,28	89,28%
	2017-2018	11,72%	1,81	0,44	0,19	0,33	83,93%
	2016-2017	12,14%	1,86	0,46	0,21	0,33	91,97%
	2015-2016	13,39%	2,09	0,50	0,25	0,37	70,54%
	2014-2015	10,11%	1,67	0,38	0,15	0,28	81,25%
	TOTAL MOY.	11,40%	1,80	0,43	0,19	0,32	83,39%
Liiga 	2018-2019	11,20%	1,76	0,43	0,09	0,33	67,50%
	2017-2018	10,34%	1,73	0,40	0,04	0,34	66,66%
	2016-2017	10,46%	1,82	0,40	0,05	0,36	75,83%
	2015-2016	10,65%	1,73	0,41	0,11	0,35	86,66%
	2014-2015	8,91%	1,49	0,34	0,09	0,21	72,32%
	TOTAL MOY.	10,31%	1,71	0,40	0,08	0,32	73,79%
	2012-2013	6,77%	1,37	0,25	0,09	0,23	86,61%
	2011-2012	9,41%	1,73	0,35	0,17	0,32	83,93%
	2010-2011	11,08%	1,87	0,42	0,20	0,39	84,82%
	2009-2010	7,76%	1,42	0,29	0,09	0,28	83,93%
	2008-2009	6,12%	1,03	0,27	0,07	0,22	98,22%
	TOTAL MOY.	8,23%	1,48	0,32	0,13	0,29	87,50%
National Hockey League 	2018-2019	8,44%	1,63	0,32	0,11	-	56,62%
	2017-2018	9,00%	1,79	0,34	0,12	-	57,66%
	2016-2017	9,21%	1,69	0,36	0,12	-	60,41%
	2015-2016	7,54%	1,44	0,29	0,08	-	59,75%
	2014-2015	9,16%	1,83	0,35	0,12	-	64,58%
	TOTAL MOY.	8,67%	1,67	0,33	0,11	-	59,80%

Source : tableau issu de ce travail

Remarques :

Les saisons « bleues » concernent une modification du format concernant le nombre de matchs disputés ou le nombre d'équipes au sein de la ligue.

La saison « orange » concerne le cas d'une fermeture de la ligue dans un système ouvert (saisons 2008/2009 à 2012/2013).


NB : Les saisons 2014/2015, 2015/2016, 2017/2018 et 2018/2019 concernent le championnat finlandais en mode fermé sans le système de promotion/relégation.

8.2 Compétitivité européenne

Critère sélectionné : scène européenne

Concepts clés : CHL et migration

Tableau 10 : Résultats obtenus pour la Champions Hockey League et la migration (compétitivité des ligues)

Ligue	Saison	CHL			MIGRATION		
		Nombre d'équipes en compétition	Nombre d'équipes en quart de finale*	Titres	Arrivées NHL	Départs NHL	Joueurs nationaux concernés
National League 	2018-2019	4	0	1 (ancienne formule)	6	5	dont: Haas (D), Senn (D), Fora (D)
	2017-2018	4	2		3	4	dont: Rathgeb (D), Geisser (D), Berra (D)
	2016-2017	6	3		5	7	dont: Rod (D), Malgin (D)
	2015-2016	6	1		5	6	dont: Hiller (A), Siegenthaler (D)
	2014-2015	6	0		8	7	dont: Marti (D), Bertschy (D), Brunner (A)
	TOTAL MOY.	5,2	1,2		5	6	
Swedish Hockey League 	2018-2019	5	3	4	1	20	dont: Sellgren (D), Nygard (D), Bemström (D), Werner (D), Zetterlund (D), Alsing (D), Lerby (D), Söderlund (D), Steen (D), Djuse (D), Kellman (D), Lundeström (D), Sandin (D), Dahlin (D), Boqvist (D)
	2017-2018	5	2		3	27	dont: Elvenes (D), Högström (D), Lindström (D), Pettersson (D), Asplund (D), Carlsson (D), Persson (D), Lindholm (D), Engvall (D), Pilut (D), Ullström (D), Davidsson (D), Vejdemo (D), Martinsson (D), Jonsson Fjällby (D), Lindqvist (D), Josefson (A), Olund (D), Olofsson (D),
	2016-2017	8	3		2	20	dont: Gustavsson (D), Johansson (D), Lindblom (D), Holm (D), Sandberg (D), Stenlung (D), Nyberg (D), Borgman (D), Rosén (D), Ejdell (D), Söderström (D), Grundström (D), Pettersson (D), Ehn (D), Högberg (D), Johansson (D), Grossmann (A), Kovacs (D)
	2015-2016	8	3		1	23	dont: Gunnarsson (D), Nilsson (D), Heed (D), Lindholm (D), Lundberg (D), Johansson (D), Larsson (D), Sörensen (D), Forsling (D), Hulström (D), Andersson (A), Bengtsson (D), Karlsson (D), Dahlström (D), Englund (D), Norell (D), Hansson (D), Rödin (D), Eriksson Ek (D)
	2014-2015	8	4		1	16	dont: Andersén (D), Holmström (D), Pettersson (D), Wallmark (D), Johnsson (D), Blidh (D), Gustafsson (D), Janmark (D), Samuelsson (A), Bergman (D), Arvidsson (D), Pettersson (D)
	TOTAL MOY.	6,8	3		2	21	
Liiga 	2018-2019	4	1	1	2	25	dont: Puljujärvi (A), Thomson (D), Heinola (D), Kakko (D), Hakanpää (D), Luoto (D), Tuulola (D), Reunanen (D), Vehviläinen (D), Larmi (D), Kiviranta (D), Luostarinen (D), Kaski (D), Heponiemi (D), Sund (D), Almari (D), Ruotsalainen (D), Kivihalme (D), Leskinen (D), Palve (D), Versalainen (D), Kupari (D), Kotkaniemi (D)
	2017-2018	5	1		0	19	dont: Luukonen (D), Vaakanainen (D), Suomela (D), Mikkola (D), Palmu (D), Lankinen (D), Riikola (D), Mäenalanen (D), Kähkönen (D), Meskanen (D), Westerholm (D), Tuulola (D), Koivu (D), Heiskanen (D), Repo (D)
	2016-2017	8	0		0	7	dont: Lyytinen (D), Haapala (D), Niku (D), Hintz (D), Puljujärvi (D), Laine (D)
	2015-2016	8	4		1	8	dont: Saarela (D), Aho (D), Bäckström (A), Husso (D), Nutivaara (D), Tammela (D), Nättinen (D), Rantanen (D)
	2014-2015	8	4		0	6	dont: Saros (D), Kemppainen (D), Donskoi (D), Hännikäinen (D), Kapanen (D)
	TOTAL MOY.	6,6	2	1	13		
	2012-2013	-	-	-	31	7	dont: Raanta (D), Melart (D), Tuohimaa (D), Salomäki (D), Granlund (D), Miettinen (A), Koivu (A), Korpikoski (A), Niemi (A), Bergenheim (A), Petrell (A), Joensuu (A), Jokinen (A)
	2011-2012	-	-		0	9	dont: Pesonen (D), Armia (D), Jokipakka (D), Helenius (D), Järvinen (D), Granlund (D), Aittokallio (D), Rask (D)
	2010-2011	-	-		1	7	dont: Puustinen (D), Tyrväinen (D), Petrell (D), Vatanan (D), Hovinen (D), Ortio (D)
	2009-2010	-	-		1	11	dont: Filppula (D), Hartikainen (D), Säteri (D), Rynnäs (D), Rajala (D), Tukonen (D), Toivonen (D), Pikkarainen (D)
2008-2009	-	-	-		-	dont: Heikkinen (D), Lehtivuori (D)	
TOTAL MOY.	-	-	8	9			

Source : tableau issu de ce travail

Remarques :

Les saisons « bleues » concernent une modification du format concernant le nombre de matchs disputés ou le nombre d'équipes au sein de la ligue.

La saison « orange » concerne le cas d'une fermeture de la ligue dans un système ouvert (saisons 2008/2009 à 2012/2013).

NB : Les saisons 2014/2015, 2015/2016, 2017/2018 et 2018/2019 concernent le championnat finlandais en mode fermé sans le système de promotion/relégation.





* concerne les 8 dernières équipes en course pour le titre. Il est plus intéressant d'analyser les quarts de finales plutôt que l'ensemble des playoffs (cas de figure avec les 16^{èmes} ou les 32^{èmes} de finales).

8.3 Compétitivité internationale

Critère sélectionné : scène internationale

Concepts clés : Stabilité des effectifs et affluence

Tableau 11 : Résultats obtenus pour la stabilité des effectifs et l'affluence (compétitivité des ligues)

Ligue	Saison	STABILITE DES EFFECTIFS - PERSPECTIVES D'AVENIR										AFFLUENCE	
		Âge moyen	Joueurs suisses	Joueurs suédois	Joueurs finlandais	Joueurs américains	Autres joueurs	Joueurs U20	Joueurs U23	Draftés	Draftés potentiels	Taux de remplissage patinoires	
National League 	2018-2019	27,43	70,95%	4,80%	3,03%	12,12%	9,10%	8,84%	25,76%	30,00	2,00	84,34%	
	2017-2018	26,85	72,60%	4,11%	3,42%	10,73%	9,14%	13,24%	31,50%	33,00	5,00	81,29%	
	2016-2017	27,43	72,95%	4,47%	3,97%	11,41%	7,20%	11,17%	29,52%	31,00	2,00	79,01%	
	2015-2016	27,16	73,83%	3,74%	3,27%	12,62%	6,54%	14,25%	31,54%	31,00	2,00	80,79%	
	2014-2015	26,70	75,06%	4,47%	3,06%	12,47%	4,94%	13,64%	31,53%	30,00	1,00	77,42%	
	TOTAL MOY.	27,11	73,08%	4,32%	3,35%	11,87%	7,38%	12,23%	29,97%	31	2,4	80,57%	
Swedish Hockey League 	2018-2019	25,50	0,20%	79,76%	4,41%	8,62%	7,01%	25,65%	38,68%	116,00	45,00	77,64%	
	2017-2018	25,57	0,00%	76,96%	4,61%	12,24%	6,19%	26,85%	39,68%	125,00	40,00	76,30%	
	2016-2017	25,28	0,20%	75,72%	4,73%	9,67%	9,68%	29,01%	43,00%	121,00	20,00	74,17%	
	2015-2016	25,34	0,20%	74,30%	5,78%	11,55%	8,17%	30,07%	43,23%	126,00	14,00	78,74%	
	2014-2015	24,77	0,68%	74,27%	7,00%	10,15%	7,90%	28,44%	45,59%	122,00	2,00	78,60%	
	TOTAL MOY.	25,29	0,26%	76,20%	5,31%	10,45%	7,79%	28,00%	42,04%	122	24,2	77,09%	
Liiga 	2018-2019	25,79	0,00%	1,86%	84,76%	7,25%	6,13%	17,10%	38,10%	85,00	34,00	66,36%	
	2017-2018	25,56	0,00%	2,90%	85,71%	6,18%	5,21%	14,09%	38,03%	80,00	25,00	66,73%	
	2016-2017	26,26	0,00%	2,09%	85,77%	5,50%	6,64%	12,90%	38,51%	82,00	11,00	66,48%	
	2015-2016	26,49	0,20%	2,16%	84,51%	7,25%	5,88%	12,15%	37,84%	90,00	5,00	64,73%	
	2014-2015	25,26	0,40%	0,83%	82,25%	8,35%	8,17%	15,24%	39,24%	82,00	4,00	66,02%	
		TOTAL MOY.	25,87	0,12%	1,97%	84,60%	6,91%	6,41%	14,30%	38,34%	83,8	15,8	66,06%
	2012-2013	26,16	0,00%	3,14%	79,22%	10,98%	6,66%	14,31%	33,33%	107,00	0,00	72,61%	
	2011-2012	25,73	0,00%	2,97%	83,00%	6,16%	7,87%	14,01%	35,03%	101,00	0,00	71,14%	
	2010-2011	25,75	0,22%	2,60%	82,68%	7,36%	7,14%	10,61%	35,06%	92,00	0,00	68,11%	
	2009-2010	26,28	0,00%	2,23%	87,05%	6,92%	3,80%	10,27%	35,26%	101,00	0,00	70,49%	
2008-2009	25,64	0,00%	1,41%	88,69%	7,27%	2,63%	13,53%	38,58%	106,00	0,00	70,60%		
	TOTAL MOY.	25,91	0,04%	2,47%	84,13%	7,74%	5,62%	12,55%	35,45%	101,4	0	70,59%	
National Hockey League 	2018-2019	27,00	1,27%	9,88%	5,28%	72,80%	10,77%	2,45%	21,62%	-	-	95,30%	
	2017-2018	27,09	1,50%	10,08%	4,29%	73,95%	10,18%	2,39%	21,06%	-	-	95,85%	
	2016-2017	26,99	1,49%	9,23%	3,87%	74,28%	11,13%	3,38%	22,54%	-	-	97,13%	
	2015-2016	27,14	1,49%	8,72%	3,86%	74,43%	11,50%	1,89%	21,20%	-	-	97,76%	
	2014-2015	27,51	1,31%	8,06%	3,62%	75,80%	11,21%	1,81%	20,56%	-	-	95,89%	
	TOTAL MOY.	27,15	1,41%	9,19%	4,18%	74,25%	10,96%	2,38%	21,40%	-	-	96,38%	

Source : tableau issu de ce travail

Remarques :

Les saisons « bleues » concernent une modification du format concernant le nombre de matchs disputés ou le nombre d'équipes au sein de la ligue.

La saison « orange » concerne le cas d'une fermeture de la ligue dans un système ouvert (saisons 2008/2009 à 2012/2013).

NB : Les saisons 2014/2015, 2015/2016, 2017/2018 et 2018/2019 concernent le championnat finlandais en mode fermé sans le système de promotion/relégation.

9. Discussion

Ce chapitre est consacré à l'interprétation des résultats obtenus au préalable. Afin de proposer une structure cohérente, la discussion est séparée en trois sous-chapitres clés. Tout d'abord, les résultats sont analysés et interprétés sous formes graphiques. Le traitement se fait indice par indice, du plus fiable et pertinent au moins fiable et représentatif de la réalité. Le but est de présenter les résultats finaux en argumentant et en établissant un constat pour chaque ligue. Cette partie met véritablement en avant les ligues de façon à les comparer entre elles en utilisant les graphiques sous forme de courbes et d'histogrammes.

La deuxième partie correspond au bilan final et à une synthèse concernant le sujet initial : la National League. Ce chapitre est consacré à une interprétation plus approfondie des résultats pour le championnat suisse, en évoquant les perspectives d'avenir et les objectifs futurs.

La troisième partie revient sur les limites retenues tout au long du travail, que ce soit au niveau de la méthodologie ou des résultats (entretiens, calculs, timing, calendrier, ...). Les perspectives pour restreindre ces limites ainsi qu'une suggestion pour de nouvelles pistes de recherche sont également évoquées.

Finalement, l'ensemble de la discussion s'appuie sur l'avis des experts et des clubs retenus lors d'entretiens. Leurs précieux commentaires servent à approfondir le sujet et discuter des résultats obtenus.

9.1 Indice par indice – quelles ligues sont les plus homogènes et les plus influentes ?

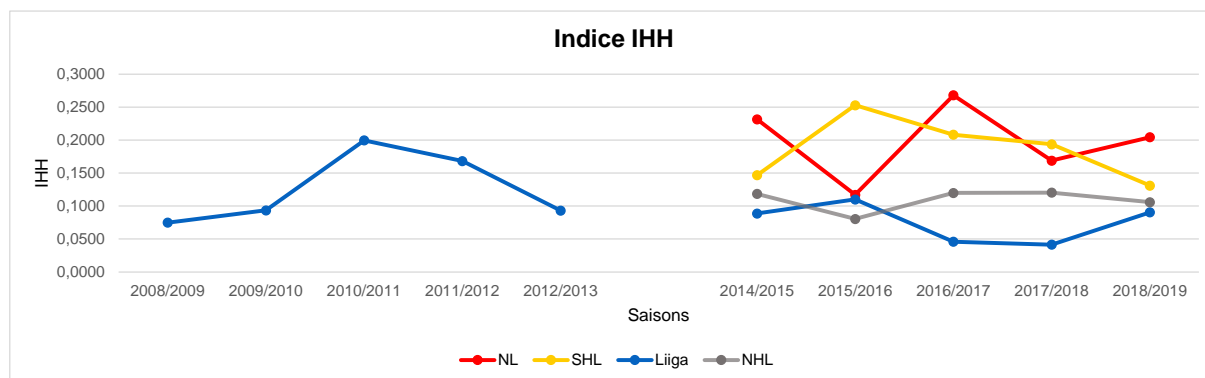
Les indices sont classés de 1 à 7. Les indices jusqu'au numéro 4 concernent les résultats issus des calculs proposés par la littérature scientifique. Les numéros 5 et 6 concernent les indices choisis pour interpréter la compétitivité des 4 ligues en question. A noter que l'indice 5 regroupe à la fois la stabilité et la migration des joueurs puisque ces deux variables équivalent à discuter des effectifs au sein des ligues. Pour rappel,

les saisons 2008/2009 à 2012/2013 concernent exclusivement la ligue finlandaise en système ouvert de promotion relégation (excepté la saison 2009/2010).

9.1.1 IHH – quelle ligue est la plus équilibrée ?

Désigné comme étant le plus représentatif de la réalité pour comparer l'attractivité des ligues, les résultats pour l'indice IHH sont représentés dans le graphique suivant :

Figure 12 : Graphique de courbes pour l'indice IHH



Source : figure issue de ce travail

L'interprétation peut être vue de la façon suivante :

- Avec les deux scores les plus bas, la Finlande et l'Amérique du Nord apparaissent comme les ligues les plus équilibrées en saison régulière ces 5 dernières saisons. De plus, leurs courbes sont relativement stables contrairement aux deux autres ligues, ce qui explique une stabilité année après année.
- Concernant la Finlande, on voit apparaître deux tendances différentes. En effet, les saisons 2010/2011 à 2012/2013 tendent à montrer un fort déséquilibre au sein de la ligue, ce qui peut expliquer la volonté des instances organisationnelles à vouloir modifier le format de compétition, passant du mode ouvert au système fermé. A noter que l'expérience d'une ligue fermée en 2009/2010 (score faible) peut expliquer le système fermé préconisé actuellement.
- Pour le cas de la Suède et de la Suisse, on voit apparaître quelques similitudes dans les résultats. Ces ligues semblent moins homogènes que leurs

concurrentes. De plus, la courbe tend à être instable avec des écarts considérables. Néanmoins, on remarque une tendance à un niveau à la baisse pour la Suède ces 4 dernières saisons. Ceci peut s'expliquer avec la réforme de 2015 et une légère baisse du nombre de matchs, allié à une augmentation du nombre d'équipes au sein de la ligue (de 12 à 14 pour la saison 2014/2015).

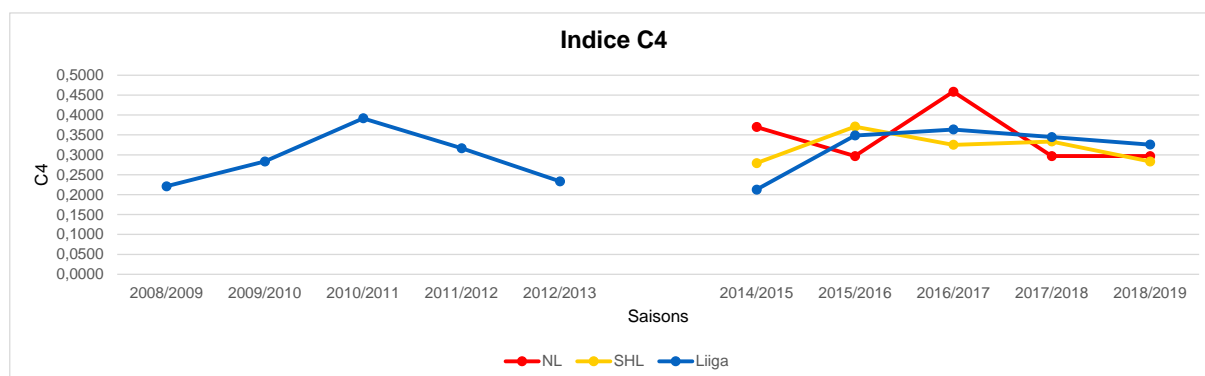
Au final, on remarque que deux modèles compétitifs se distinguent. Le modèle américain et finlandais prouve l'efficacité d'une ligue fermée avec des indices relativement bas. *A contrario*, le modèle de promotion et relégation démontre une certaine instabilité et des propositions de modification du système compétitif sont à envisager. Cette irrégularité dans les courbes de la NL et de la SHL s'explique aussi par les promotions et les relégations, ce qui contraint un déséquilibre persistant au sein de la ligue. Ce sont également ces mêmes ligues qui ont le moins de règles spécifiques, un moins bon contrôle sur les clubs dont les différences financières et économiques sont importantes. Ces premières conclusions doivent être accompagnées des indices qui suivent en tenant compte de leur interprétation :

« Les matchs doivent être serrés pour garder de l'attractivité. L'équilibre doit rester jusqu'au moment des playoffs. C'est la variable la plus importante. » U. Schwarz

9.1.2 C4 – les 4 premiers dominant-ils la ligue ?

Analysons désormais la domination du haut du tableau pour les saisons régulières des 3 ligues européennes.

Figure 13 : Graphique de courbes pour l'indice C4



Source : figure issue de ce travail

L'interprétation graphique est la suivante :

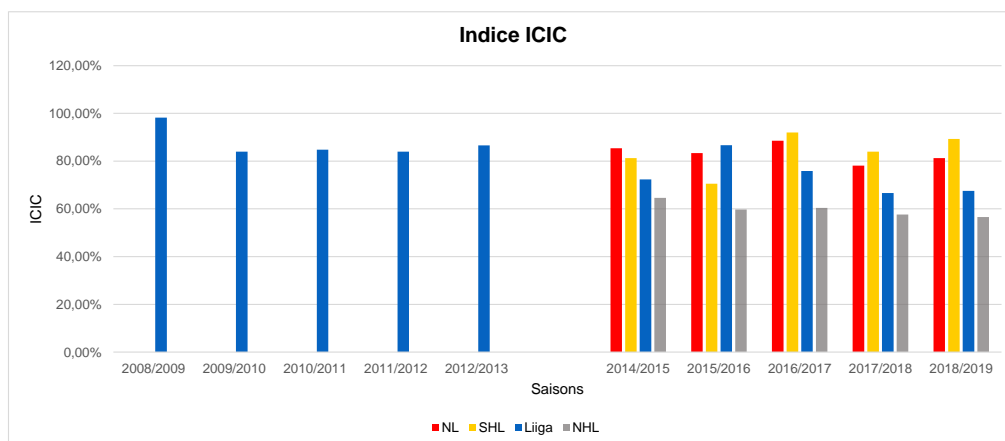
- Les résultats obtenus sont relativement proches. La Suède et la Finlande ont des courbes pratiquement similaires et stables ces 5 dernières saisons. Il y a certes une domination des 4 premiers chaque saison mais la stabilité de la courbe peut expliquer que le haut du tableau concerne régulièrement les mêmes équipes qu'on retrouve bien souvent dans la CHL (ex : Frölunda, Skelleftea, Färjestad, Jönköping pour la Suède et JYP, Karpät, Tappara, TPS pour la Finlande).
- Les tendances pour la Suisse semblent différentes. Chaque saison, la domination des 4 premiers du championnat n'est pas forcément importante en saison régulière. Par exemple, on note une grande domination des 4 premiers du championnat pour la saison 2016/2017, ce qui explique que l'écart de point creusé par le 4^{ème} et le 5^{ème} est conséquent. Dès lors, une lutte pour l'une des 3 dernières places qualificatives en playoffs lors des dernières journées ne concernent qu'un minimum d'équipes et donc relativement peu d'enjeux sportifs pour la ligue.

En résumé, on peut affirmer que les 3 ligues européennes sont relativement proches l'une de l'autre concernant leur score C4. Les scores plus ou moins élevés peuvent tendre à démontrer une certaine présence des mêmes équipes dans le haut du tableau mais devraient être comparés avec d'autres outils d'analyse de la domination au sein d'une ligue.

9.1.3 ICIC – les places à enjeux favorisent-elles les rebondissements et l'incertitude intra-championnat ?

Pour rappel, plus les scores sont élevés et plus il y a d'incertitude, ce qui signifie qu'un grand nombre d'équipes sont concernées par des places à enjeux le plus tard dans la saison. Le championnat est alors riche en rebondissements et en enjeux.

Figure 14 : Graphique de courbes pour l'indice ICIC



Source : figure issue de ce travail

L'interprétation de l'histogramme ci-dessus est la suivante :

- On aperçoit une plus grande stabilité de l'ICIC pour les ligues fermées finlandaise et américaine. Hormis la saison 2015/2016, l'ICIC est cependant plus faible dans le contexte du système fermé.
- La NHL a le plus bas taux d'incertitude. Ceci peut s'expliquer à la fois par le modèle compétitif du format fermé mais aussi par un nombre élevé de matchs et d'équipes dans la ligue. En effet, plus il y a de matchs et plus les écarts entre les équipes tendent à se creuser. Même chose pour le nombre d'équipe avec les 30 ou 31 équipes qui composent la NHL. Plus il y a d'équipes et moins il y a d'équipes concernées par les places à enjeux.
- Entre la Suisse et la Suède, l'ICIC varie. On remarque néanmoins une amélioration en Suède ces dernières saisons en parallèle d'une amélioration de l'équilibre compétitif. Il est donc possible de tirer une première conclusion, en tout cas pour la SHL : l'ICIC s'améliore avec une amélioration de l'homogénéité au sein de la ligue.

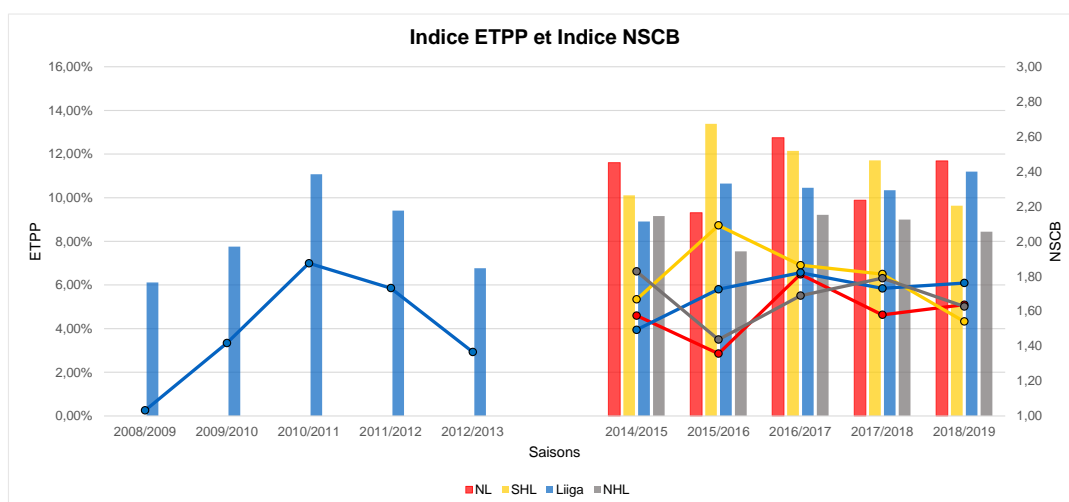
Une constance se dégage et une règle se confirme. L'ICIC est meilleure dans les ligues à système de promotion/relégation due à la prise en considération d'enjeux supplémentaires. Elle est également meilleure dans les ligues européennes puisque le faible nombre d'équipes permet à un plus grand nombre de clubs l'accès aux places à enjeux. De plus, le faible nombre de matchs, comparé à l'Amérique du Nord, confirme une baisse des écarts entre les équipes et donc une forte possibilité de rebondissements au classement.

A voir maintenant si ces conclusions viennent véritablement du format de compétition ou de l'équilibre au sein de la ligue.

9.1.4 ETPP et NSCB – est-ce que les écarts au classement permettent de garder une certaine incertitude du résultat ?

Les résultats obtenus pour l'ETPP et la NSCB permettent de confirmer ou non les conclusions émises par les autres indices. Moins fiables, ces indices sont à prendre avec précautions. L'ETPP mis en relation avec l'ETmax est l'indice le plus représentatif avec IHH d'une comparaison des ligues entre elles.

Figure 15 : Graphique de courbes et histogramme pour l'indice ETPP et NSCB



Source : figure issue de ce travail

Les résultats issus du graphique combiné entre l'ETPP (histogramme) et la NSCB (courbes) sont les suivants :

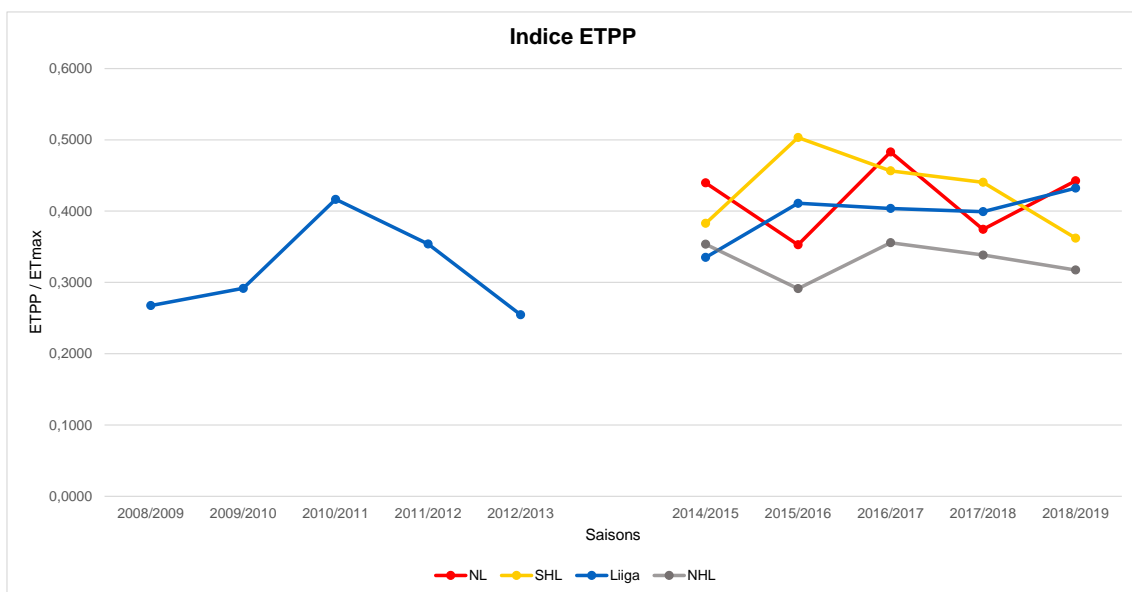
- Le cas de la Finlande est intéressant. On remarque une irrégularité au niveau de l'ETPP et de l'indice NSCB pendant la période 2008 à 2013. Puis, les tendances sont à la stabilité pour ces 5 dernières saisons avec des écarts-types entre 10 et 12% et une NSCB entre 1.60 et 2. Les indices ont tendance à révéler une baisse de l'EC depuis la fermeture de la ligue. *A contrario*, les indices confirment la règle de la stabilité de l'équilibre compétitif pour la NHL.

- Les résultats graphiques pour la NL et la SHL confirment les résultats précédents. A savoir une irrégularité, un EC faible pour la NL et une tendance à un rééquilibrage pour la SHL depuis la saison 2015/2016. Ceci est attesté par une baisse de l'ETPP et de la NSCB.

Les conclusions proposées dans les indices précédents tendent à être confirmés avec l'ETPP et la NSCB même si le cas de la Finlande ne confirme pas entièrement la règle.

Regardons les résultats obtenus pour l'ETPP normalisé.

Figure 16 : Graphique de courbes pour l'indice ETPP normalisé



Source : figure issue de ce travail

L'interprétation du graphique de courbes est la suivante :

- La règle semble plus ou moins être confirmée pour la NHL et la Liiga. La NHL possède effectivement la ligue la plus homogène et la plus stable. La Liiga tend à avoir gardé une certaine stabilité au niveau de son EC même s'il semble s'être légèrement détérioré depuis la fermeture de la ligue.
- La Suisse et la Suède possèdent le moins bon équilibre même si l'EC en Suède tend à être meilleur.

En conclusion, l'indice de l'ETPP et de la NSCB confirme la règle pour certaines ligues. Il permet de véritablement confronter l'Amérique du Nord et l'Europe. De ce fait, les résultats obtenus pour la NHL, à *contrario* des autres ligues, confirment les conclusions

émises pour les indices vu antérieurement. Les résultats ont tendance à démontrer que l'incertitude intra-championnat n'évolue pas forcément en fonction du degré d'homogénéité au sein de la ligue. En effet, la Suède et la Suisse possèdent une des meilleures ICIC avec un EC relativement faible. Même chose pour la Liiga qui paraissait beaucoup mieux équilibrée avec une ICIC basse. La NHL semble au contraire avoir un EC faible allié à une ICIC faible.

9.1.5 (a) Stabilité des effectifs – quelle ligue offre des perspectives d'avenir réjouissantes ?

Avec les résultats empiriques obtenus, il est possible de comparer la stabilité des effectifs à travers les indices de compétitivité suivants :

- *Présence de joueurs nationaux au sein de la ligue :*

La NHL, forte de sa réputation de ligue multiculturelle, possède la moins bonne moyenne en ce qui concerne le nombre de joueurs américains et canadiens au sein de sa ligue. Ceci s'explique par la volonté des franchises de posséder les meilleurs joueurs de la planète et d'être le plus compétitif possible, sans prendre en considération la formation. En effet, l'existence de ligues mineures ou de ligues universitaires permet de gérer le flux de joueurs locaux et, de ce fait, sélectionner les meilleurs joueurs parmi des ligues formatrices.

En Europe, ce schéma est différent avec une place considérable accordée à la formation. C'est pour cela que la Suisse a imposé une limite d'étrangers dans son championnat. Néanmoins, la NL possède la moins bonne représentativité nationale, ce qui confirme que la Suède et la Finlande accordent une confiance particulière à ses joueurs nationaux. A noter que le bassin de joueurs est relativement plus élevé dans les pays nordiques. De plus, la qualité de la formation au sein des pays du nord semble également être justifiée. On rencontre des avis divergents à ce sujet :

« En Suisse, il faudrait augmenter le nombre d'étrangers à 6 ou 8. Les salaires baisseront et les jeunes joueurs suisses gagneront en qualité au contact des meilleurs joueurs » C. Wolf

« L'amélioration de l'attractivité ne passe pas par l'augmentation des étrangers car la ligue souffre du développement des jeunes joueurs actuellement » S. Pico

- *Présence de jeunes joueurs et qualité de la formation :*

Les pays nordiques possèdent l'âge moyen le plus jeune parmi les liguees avec 25 ans de moyenne pour les deux pays. Avec 27 ans d'âge moyen, la Suisse et la NHL possèdent la moyenne d'âge la plus élevée.

Avec 28% et 42,2% de moyenne en SHL, cette ligue possède le meilleur taux de représentativité des jeunes joueurs U20 et U23, ce qui démontre une ligue très jeune et qui prouve que les effectifs des clubs penchent vers une certaine stabilité pour ces prochaines années. La Liiga (14,30% de U20 et 38,34% de U23) et la NL (12,23% de U20 et 29,97% de U23) suivent de près. La NHL possède le moins bon score en ce qui concerne les joueurs U23 avec 21,40%. Avec 2,38% de joueurs U20, ce chiffre confirme bien le modèle américain et l'utilisation des liguees mineures comme transition avant la NHL : *« L'Etat finance les universités afin de préparer des jeunes joueurs pour les liguees majeures. Les universités portent une grande responsabilité sur la ligue majeure, elles organisent toute la relève contrairement en Suisse où ce sont les clubs qui le font. »*. U. Schwarz

L'avis de Sébastien Pico et de la SL est également intéressant : *« A Viège, nous avons un système de licence B permettant l'échange de joueurs avec Berne. Ce système est très bien car cela permet à un jeune joueur d'évoluer à un très bon niveau. Le problème en Suisse est de trouver la meilleure formule pour la formation des jeunes. Beaucoup partent à l'étranger entre 15 et 20 ans. La catégorie U20 est à la déchéance »*.

A noter que depuis l'intronisation du modèle fermé en Finlande, la Liiga accorde une confiance accrue à ses jeunes joueurs, ce qui confirme également qu'avec un système sans promotions et relégations, les clubs ont davantage tendance à faire confiance aux jeunes, quitte à jouer le bas du tableau plusieurs saisons : *« En fermant la ligue, vous pouvez investir davantage dans le mouvement junior. Les dirigeants peuvent accorder énormément de confiance à ses jeunes pour les intégrer dans les équipes professionnelles »* S. Bykov

Concernant la draft, celle-ci est représentative d'une certaine qualité de formation. En effet, ces joueurs sont potentiellement sur le départ dans le but d'atteindre la NHL dans les années à venir. Or, on remarque qu'une fois de plus, la Suède et la Finlande font éclore un plus grand nombre de talents que la Suisse. Avec une moyenne de 122 joueurs draftés par année, la Suède domine largement la Suisse et ses 31 joueurs de moyenne pour ces 5 dernières années. La Finlande se situe entre ces deux nations avec 84 joueurs de moyenne. Ces chiffres peuvent s'expliquer par un grand nombre de jeunes pratiquant le hockey dans les pays nordiques mais aussi sur les systèmes de formation qui collaborent avec les écoles dans l'optique d'atteindre les enfants dès leur plus jeune âge : « *Le système de formation en Suède est différent. La combinaison sport et études est simplifiée. Le but est de faire du sport le plus possible dès le plus jeune âge dans un domaine précis. De plus, les jeunes peuvent choisir quel sport ils souhaitent pratiquer et cela dès la base. On se rapproche du modèle américain.* » U. Schwarz

9.1.5 (b) Migration des joueurs – quelle ligue européenne se distingue des autres au niveau de la qualité de ses joueurs nationaux ?

Avec respectivement 21 joueurs de moyenne qui quittent la SHL pour la NHL, 13 de la Liiga vers la NHL, la Suisse ferme à nouveau la marche avec 6 départs de moyenne. Ces résultats peuvent s'expliquer pour des raisons financières et culturelles mais aussi par la popularité du sport. En Suède et en Finlande, ce sport est classé numéro 1 contrairement à la Suisse où la concurrence du football est forte. « *Pour les pays nordiques, c'est une fierté de voir ses joueurs de hockey traverser l'Atlantique. De plus, les salaires sont plus faibles qu'en Suisse ce qui peut expliquer les raisons de leur départ* » U. Schwarz

Cependant, le championnat suisse est propice à l'accueil de joueurs venus de la NHL contrairement à ses deux ligues rivales et malgré les restrictions sur le nombre de joueurs étrangers. La qualité de vie et les déplacements de courtes distances rendent la ligue attractive pour les joueurs venus d'Amérique du Nord confrontés, bien souvent, à de longs déplacements sur plusieurs jours. Néanmoins, les envies d'ailleurs des jeunes joueurs suisses ont tendance à être confirmées : « *Désormais, le but des jeunes*

n'est pas seulement de devenir professionnels mais aussi d'intégrer une équipe de NHL. Les pays nordiques ont un peu d'avance sur la Suisse » J. Hiller

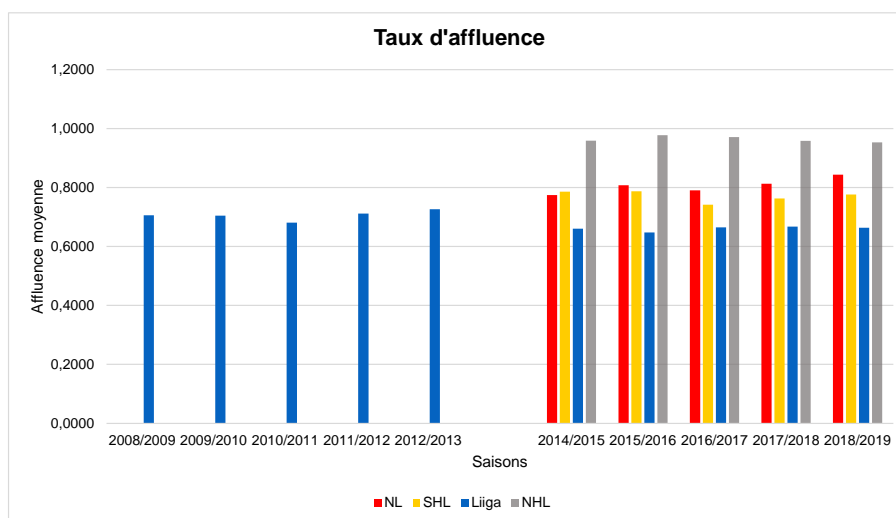
9.1.6 Champions Hockey League – quelle ligue domine en Europe ?

Au niveau de la Champions Hockey League, la SHL domine ses rivaux avec 4 titres européens enregistrés depuis 2015. La participation des clubs dans le dernier carré est intéressante à analyser. Les équipes suédoises ont tendance à aller beaucoup plus loin dans la compétition que les équipes finlandaises et suisses. En termes de ratio, on peut affirmer également que les clubs suisses performant davantage que les clubs finlandais. A noter aussi une baisse du nombre d'équipes en compétitions pour les 3 ligues européennes, ce qui prouve que les autres nations européennes progressent chaque année avec de plus en plus de participants différents des tops championnats européens. Finalement, il est primordial de prendre en considération le fait que la compétition n'est pas encore très attractive. En effet, les clubs délaissent cette compétition pour leur championnat domestique et cette tendance est confirmée avec des patinoires à moitié vides. De plus, l'intensité mise par les équipes lors de ces rencontres est sujette à questionnement, les joueurs ayant pour but de se préserver pour le championnat domestique.

9.1.7 Affluence – laquelle de ces ligues propose le meilleur produit au regard du public/fan ?

Le taux d'affluence est un excellent indice d'analyse de la demande du public et des fans. L'histogramme présente les moyennes de taux de remplissage des patinoires lors des 5 dernières saisons.

Figure 17 : Histogramme pour le taux d'affluence



Source : figure issue de ce travail

Vu l'attractivité de la NHL, la ligue américaine conserve logiquement la meilleure affluence. Au niveau européen, l'affluence reste stable pour l'ensemble des ligues. La meilleure affluence se trouve en NL, suivi par la SHL et la Liiga. On peut donc faire l'hypothèse que le public qui se rend à la patinoire n'est pas forcément motivé par l'équilibre compétitif au sein de la ligue, mais par l'idée de voir son équipe favorite l'emporter.

Concernant les modèles sportifs, il est intéressant de noter que depuis la fermeture de la ligue en Finlande, le taux de remplissage des patinoires a baissé d'environ 5%, passant de 70,59% à 66,06% de moyenne pour les 5 dernières saisons. Est-ce dû au fait du manque d'enjeux ? Des entrées au guichet trop élevées ? Ou du désintérêt du public pour le hockey sur glace ? Autant de variables qui peuvent prétendre à l'influence d'une baisse de ce taux. « *La passion est différente entre la Suisse et l'Amérique du Nord. Souvent, les fans sont des supporters de générations en générations en Suisse. Cela vient plutôt du cœur où la rivalité entre les clubs est grande. En NHL, les supporters attachent une importance considérable au niveau de jeu et le fan suit l'équipe la plus proche de chez lui, ceci malgré une éventuelle délocalisation. Le lieu est important* » J. Hiller

9.1.8 Synthèse

En prenant en considération l'ensemble de ces indices, la conclusion intermédiaire sur l'interprétation finale des résultats est la suivante :

- Deux modèles se distinguent : le modèle fermé et le modèle ouvert ;
- La Finlande (système fermé) et la NHL ont dans l'ensemble un meilleur EC ;
- Les ligues avec un système ouvert ont un meilleur indice d'incertitude ;
- La Finlande a souhaité modifier son format en 2015 afin de réagir à la détérioration de l'EC au sein de sa ligue ;
- Suite à des modifications du format sportif, la SHL tend à améliorer son EC ;
- Plus on augmente le nombre de matchs et d'équipes au sein de la ligue, plus l'indice ICIC chute ;
- L'ICIC n'est pas liée au degré d'équilibre compétitif au sein de la ligue ;
- Les pays nordiques utilisent davantage les jeunes joueurs issus de la formation, même chose dans le cas d'une ligue fermée ;
- La Suède et la Finlande ont tendance à fournir leurs joueurs à la NHL alors que les joueurs venus d'Amérique du Nord posent leurs valises en Suisse ;
- Les clubs de SHL et de Liiga sont bien plus souvent représentés dans le dernier carré en CHL ;
- Le taux de remplissage n'est pas lié à l'EC. La NL et la NHL obtiennent le meilleur score.

En d'autres termes, les résultats obtenus des divers indices tendent à confirmer la règle des deux modèles sportifs avec des avantages et des inconvénients dans les deux approches sportives.

9.2 Bilan final – quelles perspectives pour la National League ?

Une fois les ligues comparées entre elles, il est envisageable de faire une synthèse finale des résultats pour le sujet central : la National League. Revenons d'abord sur l'interprétation des résultats avant d'esquisser les perspectives d'avenir.

Constat actuel

Au niveau de l'attractivité de la ligue, les résultats pour l'équilibre compétitif sont unanimes. Il y a une instabilité de l'EC ces 5 dernières années. La garantie d'une homogénéité entre les équipes lors d'une saison n'est pas définie pour la saison suivante. La National League peut passer de ligue « standard » au niveau de son équilibre à la pire des ligues la saison suivante. L'EC se maintient encore grâce à l'hypothèse suivante : *« Ambri, Langnau et Rapperswil sont les clubs qui ont le plus progressé. Il s'agit des équipes du bas de classement et c'est ce qui permet de garder un certain équilibre. De plus, après 50 min de jeu, plus de 70% des matchs ont un différentiel de 1 but maximum, ce qui explique la qualité de la ligue à travers l'EC »* U. Schwarz

« L'EC entre les équipes est plus élevé en saison régulière car ce qui importe est de se qualifier pour les playoffs. Tout peut arriver sur un match. Ce sont pendant les séries finales que les distinctions se font et que les équipes de qualités vont effectivement jusqu'au bout » J. Hiller

Le niveau d'incertitude intra-championnat est à relever. En effet, malgré le fait que la ligue possède l'un des meilleurs indices ICIC avec la Suède, force est de constater que depuis 5 ans, le taux est en dégression. Alors qu'il était encore de 85,41% en 2014/2015, il est passé à 81,25% en 2018/2019. Une régression de près de 4% en 5 saisons. Il est également intéressant de noter que l'ICIC s'explique avec le format compétitif plutôt que l'équilibre compétitif au sein de la ligue. En résumé, l'EC n'est pas responsable de l'évolution de l'indice ICIC. Il est donc intéressant de proposer quelques modifications afin d'améliorer l'ICIC et peut-être aussi l'EC au sein de la ligue.

Pour ce qui est de la compétitivité de la ligue en elle-même, plusieurs interprétations peuvent être faites. Concernant les effectifs, l'âge moyen ne varie que très peu et se situe entre 26 et 27 ans, ce qui en fait la ligue la plus vieille parmi ses concurrentes. Paradoxalement, les restrictions sur le nombre d'étrangers poussent également les clubs à moins utiliser leurs joueurs suisses qui sont en légère baisse depuis 5 ans. La filière étrangère outre-Atlantique est encore très prisée des clubs de NL. A noter que la venue des joueurs issus d'autres nations que celles évoquées est en constance

progression (+5% en 5 ans) avec des joueurs venus de France, d'Allemagne, de Russie, d'Autriche ou de Norvège.

On peut émettre quelques hypothèses quant à l'utilisation de jeunes joueurs auprès des clubs de NL. La présence de joueurs U20 ou U23 est à la baisse ces dernières années et le nombre de jeunes joueurs talentueux (draftés et draftés potentiels) se stabilise autour d'une trentaine de joueurs.

Devant ses rivaux européens, la NL a encore une marge de progression. Cela se traduit au moment des rencontres européennes de CHL. Avec 0 équipe participante au quart de finale en 2018/2019, il est paradoxal que les spécialistes du monde du hockey voient en la NL l'une des ligues les plus attractives et compétitives d'Europe alors que les clubs n'arrivent pas à rivaliser avec les meilleures formations du continent. D'ailleurs il est intéressant de se demander si l'intérêt des clubs suisses pour cette compétition n'est pas négligé au profit du championnat, tant on le sait relevé avec un certain nombre de matchs prévu en semaine (jusqu'à 3 matchs par semaine).

La satisfaction retenue est sans aucun doute le taux d'affluence. Avec l'une des meilleurs moyennes d'Europe dont Berne et ses 15'500 spectateurs de moyenne par match (SIHF, s. d.), la Suisse propose un produit apprécié par le public. Le spectateur peut se rendre dans des patinoires à la fois modernes et adaptées pour le confort de tous.

Objectifs d'avenir

On vient de l'analyser, la Suisse possède un championnat attractif, compétitif et plaisant à suivre pour le spectateur et le téléspectateur. « *Le produit fonctionne super bien. Les patinoires sont pleines, les médias sont performants, le niveau de sponsoring est élevé, l'intérêt dans la société pour ce sport est élevé comparé à la Suède et la Finlande. Nous sommes un petit pays et il est très facile d'aller voir un match à la patinoire* » U. Schwarz. Néanmoins, la ligue a encore une importante marge de progression dans les diverses composantes de son produit. Que ce soit dans son format de compétition, la modification des règles hors et sur la glace ou des dispositions pour l'intégration de jeunes joueurs. Les organisateurs de la compétition ont encore la possibilité d'innover et de proposer quelques alternatives à la formule actuelle. Maintenant que sa direction a pris ses distances avec la fédération, une certaine marge de manœuvre s'est créée permettant, de ce fait, des réformes

envisageables à moyen-long terme. Certaines propositions de modification du format de compétition seront d'ailleurs entrevues dans le chapitre 10. Voici certains avis bien tranchés :

« Le challenge du futur est que les problématiques liées à l'attractivité et la compétitivité du hockey suisse doivent se résoudre par les clubs eux-mêmes tout en pensant que tous les acteurs dépendent les uns des autres. Chaque acteur doit développer son produit en prenant en considération les autres » U. Schwarz

« Avec un business model malade, les clubs ont décidé de quitter la fédération pour former une SA avec les clubs comme actionnaires à parts égales. La ligue désormais indépendante va gérer ses propres revenus et mettre en place le "salary cap" » C.Wolf

« Le management des clubs de hockey tourne autour de trois piliers qui doivent sans cesse être améliorés : le sport, l'infrastructure et les finances. Les perspectives d'avenir passent désormais par les patinoires. Avec des infrastructures conséquentes, c'est tout le modèle du hockey suisse qui sera meilleur » S. Pico

« La ligue doit gérer son business seule et donc se séparer de la fédération, tout en travaillant ensemble. Les intérêts doivent être séparés. » S. Bykov

9.3 Limites rencontrées

A la suite des résultats présentés ainsi que des interprétations qui les accompagnent, certains biais et limites sont à prendre en considération. En effet, les calculs ainsi que la méthodologie préconisée ne sont pas une science exacte. Chaque indice présenté a été analysé avec beaucoup de précautions. De plus, l'attractivité et la compétitivité d'une ligue ne se limitent pas à ces quelques variables abordées précédemment. Il faudrait aller plus loin dans l'analyse en approfondissant les différentes composantes du modèle (financières, marketing, sportives, politiques et économiques).

Outre cette première limite, en voici les plus importantes rencontrées lors de ce travail :

Littérature scientifique sur le football – mise en relation avec le hockey sur glace

La littérature retenue sur le sujet concerne avant tout le football. Très peu d'ouvrages ont été consacrés au hockey sur glace. Dès lors, des parallèles entre les deux sports

ont dû être créés. Alors qu'on trouve certaines similitudes (sport d'équipe et populaire, pratique dans des lieux clos, ressources financières importantes), ces deux sports se différencient au niveau de plusieurs aspects, que ce soit au niveau du format de compétition ou des règles mises en place.

Tableau 12 : Différences principales entre le football et le hockey sur glace au niveau sportif

	Football	Hockey sur glace
Saison	annuel	mi-septembre à mi-mars/avril
Durée	2 x 45'	3 x 20'
Infrastructure	stade	patinoire
Effectifs	2 x 11 joueurs sur le terrain	2 x 5 joueurs sur la glace
Format	différence de points (victoire, défaite, nul)	partage de points (victoire, défaite, prolongations et tirs au but)
Accès au titre	classement saison régulière	séries éliminatoires (playoffs)
Accès aux compétitions européennes	classement saison régulière	classement saison régulière + demi-finale playoffs
Implémentation	Mondiale	Amérique du Nord et Europe principalement

Source : figure issue de ce travail

Lors des calculs effectués, ces différences ont été prises en considération dans l'interprétation des résultats et en gardant une certaine distance dans les conclusions.

Complexité des calculs et adaptations des données

Comme déjà évoqué, beaucoup d'études ont été réalisées avant tout sur le football, sport le plus populaire. En outre, il a été compliqué d'adapter les calculs en hockey sur glace. Prenons par exemple le déroulement d'un match de football et de hockey sur glace. Au football, une rencontre peut se terminer par un match nul alors qu'en hockey sur glace, il y a des prolongations ou une série de tirs au but. Certaines formules comme l'IHH ou C4 ont dû être modifiées en conséquence puisqu'elles prennent en compte les matchs nuls mais pas les prolongations. Cette « normalisation » des calculs à travers la modification des formules n'a pu se réaliser qu'avec l'aide de Nicolas Scelles, chercheur et docteur avisé en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives. En outre, son apport dans la modification des formules a été d'une aide précieuse afin d'aboutir à des résultats proches de la réalité. Le fait qu'il n'y ait que très peu d'études sur le hockey sur glace nous pousse à contrôler chaque formule. En d'autres termes, des biais peuvent avoir été oubliés. Le fait d'avoir

également normalisé le championnat de NHL et donc transformé son modèle aux normes européennes a été primordial pour l'étude comparative mais demande une modification de l'attribution de points et peut donc engendrer un biais supplémentaire dans la méthodologie utilisée. C'est pourquoi, il est important d'avoir recours à plusieurs outils différents afin d'établir une situation globale sur l'attractivité et la compétitivité de la National League.

Périodicité compliquée en raison de la situation actuelle

La phase de préparation au mémoire de mars à avril 2020 n'a pas été une contrainte malgré l'apparition de la pandémie de Covid-19. Les premiers échanges avec mon directeur, M. Lang, ont été réalisés par vidéo-conférence. La situation s'est compliquée lors de la collecte de données. En effet, au vu de la situation sanitaire, les divers entretiens prévus avec les acteurs du monde du hockey se sont avérés difficiles. Les clubs de hockey étant dans une situation financière précaire, il a été compliqué d'échanger avec les profils recherchés (clubs de Ligue A et de Ligue B). De plus, la National League est en pleine réforme. Mon étude est en parfaite adéquation avec l'actualité du hockey suisse puisque, selon la presse, des réformes du format de compétition pourraient voir le jour ces prochains mois : « *Alors que le hockey suisse cherche à absorber au mieux l'impact de la crise du Covid-19, les clubs réfléchissent à différents moyens de générer davantage d'argent. Et pour ce faire, la Ligue aimerait se séparer de la fédération...* » La Liberté (16.06.2020). En conséquence, mes entretiens avec les représentants de la ligue n'ont pas pu avoir lieu pour des questions de confidentialité et surtout en raison de la situation actuelle précaire pour le monde du sport.

10. Propositions

On l'a vu, deux tendances se dégagent et se confirment. En hockey sur glace, le modèle sportif américain s'oppose sur une multitude de points au modèle sportif européen. Au travers des divers ouvrages sur le sujet ou des entretiens effectués, on remarque qu'il est difficile de mettre en place une copie conforme du modèle américain en Europe. De plus, les experts et les auteurs confirment la difficulté à adapter ou à innover le format de compétition, tant la mise en place de nouvelles règles est risquée

ou compliquée. Pourtant, les opportunités d'introduire ou de proposer certains outils sont bien présents, surtout en voyant le nouveau dispositif mis en place pour la saison 2019/2020 de National League.

Le but de ce chapitre est d'émettre des propositions pour d'éventuelles réformes du format de compétition de la National League. Une place est accordée à une certaine imagination et créativité quant aux suggestions faites et aux résultats obtenus mais aussi dans une optique de proposer une réforme conforme aux règles suisses et européennes.

Le chapitre est donc organisé en deux parties. La première propose une formule idéalisée et innovante pour la National League. La seconde est plus conservatrice, elle adapte et applique certaines modifications susceptibles de rendre meilleur le produit actuel sans trop de chamboulements. Outre les entretiens prévus à cet effet, un article et un ouvrage retiennent notre attention pour appuyer nos propos et structurer ce chapitre. Il s'agit de l'article de la Revue *Jurisport* (Anglade, M., & Bastien, J.) daté d'octobre 2019 et de l'ouvrage de Bourg & Gougnet de 2005 dont le chapitre de Marc Lavoie (2004) « Faut-il transposer à l'Europe les outils de régulation du sport professionnel américain ? » fait office d'une attention particulière.

10.1 Formule américaine – une utopie ?

On l'a vu précédemment, la question de l'implémentation d'une partie du modèle américain sportif se fait au travers de plusieurs exemples en Europe. On parle même « d'affaiblissement du modèle sportif européen » ou de « transition progressive » vers un modèle à l'américaine (Anglade, M., & Bastien, J., 2019, pp. 24-27). Marc Lavoie parle même d'un « phénomène d'américanisation » sur le vieux continent (Lavoie, 2004). De ce fait, il est intéressant de se faire une idée de l'implémentation de certains outils en suisse car le modèle américain passe avant tout par une fermeture de la ligue. Dans ce cas précis, la revue *Jurisport* parle d'ailleurs d'idéal-type¹⁶, « courant philosophique qui a pour but de partir d'une situation présente pour représenter l'avenir

¹⁶ Concept clé de la philosophie de M. Weber de 1965 issu de son ouvrage *Essai sur la théorie de la science*.

de manière simplifiée » (Anglade, M., & Bastien, J., 2019, p. 25). Il s'agit donc d'un modèle expérimental pour l'Europe.

Qu'advierait-il donc d'une fermeture de la National League ? Voici quelques idées.

10.1.1 La fermeture de la ligue

Outre la suppression d'un système de promotion relégation, la fermeture de la ligue demande la mise en place de certains outils de régulation. Elle a des conséquences directes sur le spectacle sportif et la rentabilité des clubs (Anglade, M., & Bastien, J., 2019, pp. 28-32). Il est clair qu'une fermeture complète est inimaginable tant il faut laisser la possibilité pour un club d'intégrer la ligue.

Spectacle sportif

Entre chercheurs, auteurs, spécialistes, les avis divergent sur l'impact du spectacle sportif avec le format « ligue fermée » :

« Il est intéressant de mettre en place un tel système pour autant qu'il y ait des conditions de participations pour les clubs (financier, formation, infrastructure,). Il y aura plus d'investissement dans le mouvement junior et donc un bénéfice pour l'ensemble du hockey suisse » S. Bykov

*« Le concept de ligue fermée est intéressant. On milite pour une ligue fermée et il le faut. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de promotion et relégation mais cela veut dire que l'organisation n'est pas en danger si on a un projet pour l'organisation. »
C. Wolf*

On le remarque dans les résultats, une fermeture engendre un meilleur EC mais aussi une baisse au niveau de l'indice ICIC. En cas de fermeture de la ligue, il serait important de la réguler au travers de différents outils. Marc Lavoie apporte plusieurs solutions de régulation venue d'Outre-Atlantique (2005, pp. 73-74).

Aspects financiers – rentabilité

Selon *Jurisport* (2019), une fermeture de la ligue apporterait une « sécurisation des investissements ». En effet, le fait de connaître les équipes participant l'année suivante au championnat favorise le sponsoring mais aussi les investissements étant donné

qu'il y a une garantie que le club participe dans l'élite de ce sport. Cela améliorerait également les revenus pour les clubs et la ligue (2019, p.28). Marc Lavoie revient quant à lui sur la non-garantie d'un équilibre financier sain pour une ligue (Lavoie, 2004, p.63) avec des salaires qui ont tendance à augmenter davantage que les revenus (Lavoie, 2004, p.64). Pire encore, les franchises américaines s'endettent fortement alors que ce système est basé sur la maximisation du profit plutôt que des victoires (Lavoie, 2004, p.66), ce qui est le contraire en Europe. Certains avis divergent entre experts sur la question :

« Avec une fermeture de la ligue, il est plus aisé de trouver des sponsors puisque la participation à la NL est garantie. Cela permet un développement social jusqu'à toucher la jeunesse. Il y a davantage de positif que de négatif à fermer la ligue »
S. Bykov

« Une fermeture de la ligue amènerait davantage de confiance au sein des clubs. Une possibilité d'investir davantage dans les diverses composantes du club, comme la patinoire et la formation. Avec une fermeture de la ligue, il y aura surement davantage de temps de glace pour les jeunes joueurs qui seront ensuite prêts à traverser l'Atlantique pour la NHL » J. Hiller

« Le plus important, c'est que les clubs soient sous une raison sociale commune et gèrent eux-mêmes leurs revenus. Ceci permettra à tous les clubs de rêver de titre et de dépenser de l'argent pour ne pas le perdre, au final » C. Wolf

Les « Farm teams » - un enjeu crucial

Actuellement, les clubs de NL ont pris des directions différentes pour la formation des jeunes joueurs. Certains ont choisi de faire des partenariats avec des clubs de SL ou de Mysport League. D'autres au contraire ont investi pour créer des clubs formateurs, appelés « farm teams », telle la NHL. En fermant la ligue, chaque club de NL devrait posséder un club ferme permettant de créer le lien avec son équipe première :

« Avec les « farms teams », il y aura davantage de concurrence entre les clubs mais aussi entre les joueurs, ce qui permettra de baisser les salaires. Deux possibilités sont envisagées, soit ces clubs « écoles » sont à introduire en SL pour que les jeunes soient confrontés directement avec les adultes, soit il faut créer une ligue à part avec le

budget des « farm teams » géré par l'équipe phare. Le « farm team » doit absolument être géré par la politique sportive du club de NL. » S. Bykov

« Avec les « farm teams », ce qui est intéressant c'est que les joueurs militent pour trouver une place dans l'élite contrairement à un club de SL qui a la pression d'une montée ou d'un bon classement. C'est très difficile pour un junior élite de passer directement en NL. » C. Wolf

10.1.2 Développement du système de conférences

L'idée d'un système de conférences à l'américaine n'est pas anodine. La Russie et la Finlande appliquent en partie ce système. En Suisse, il serait intéressant de séparer le championnat en deux associations avec les clubs de NL et de SL. En effet, le système des régions géographiques est déjà mis en place afin de favoriser les derbys. Avec une première association de l'Est composée d'Ambri, Davos, Lugano, Rapperswil, Zoug et Zurich et une association de l'Ouest composée de Berne, Bienne, Fribourg, Genève, Langnau et Lausanne. Le nombre de match se porterait à 6 confrontations pour chaque équipe de la même association et 4 contre les équipes de l'autre association, ce qui déterminerait le nombre total de 54 matchs pour chaque équipe en saison régulière. A noter qu'il serait envisageable d'augmenter le nombre d'équipe passant de 12 à 14 avec des clubs de Swiss League. Dès lors, chaque équipe jouerait 5 fois contre les équipes de son association et 3 fois contre les autres équipes, portant le nombre total de rencontres à 51 en saison régulière. Ensuite, les 4 premiers de chaque conférence se qualifieraient pour les séries de playoffs alors que les 2 derniers de chaque conférence participeraient à une série de playout en cas de maintien du système de promotion et relégation ou dans l'optique d'avoir le droit du 1^{er} choix de draft¹⁷. Pour les playoffs, les séries se dérouleraient, comme pour la NHL, par conférence au meilleur des 7 matchs. Les deux finalistes de chaque association se qualifieraient automatiquement pour la CHL et se disputeraient le titre de champion. Les 4 équipes éliminées dans les tours précédents s'affronteraient au meilleur des 3 matchs pour désigner les deux derniers qualifiés pour la CHL.

¹⁷ Voir rubrique suivante : « Développement du système draft ».

Avec ce système, le nombre de matchs à enjeu seraient renforcé et permettrait un nombre important de derbys. De plus, ce système accorderait une importance considérable aux playoffs, marque de fabrique de ce championnat.

10.1.3 Développement du système de repêchage

Pour une grande partie des chercheurs, le système de repêchage¹⁸ prouve son utilité et est une garantie de succès selon Butler (1975), Grier et Tollison (1994) et Richardson (2000), (Lavoie, 2004, p. 72). Pour la NL, il serait intéressant de mettre sur pied un « Conseil de la Draft » réunissant 4 experts formateurs des 3 régions linguistiques (2 experts pour la partie alémanique). Ces experts seraient engagés par la ligue pour un mandat de plusieurs années et ceux-ci auraient pour fonction de suivre les jeunes joueurs des championnats juniors dans le but d'établir une liste des éléments les plus prometteurs. Pendant la période estivale, une « draft »¹⁹ pourrait avoir lieu avec les divers clubs de l'élite permettant de répartir ces jeunes joueurs dans les équipes. Une règle pourrait ensuite être établie par la ligue afin de garantir la présence de ces jeunes joueurs sur la glace au sein des 4 trios d'attaque ou des 3 paires de défense de chaque club.

En NL, il existe un maillot distinctif comme sur les courses cyclistes, correspondant aux meilleurs compteurs de chaque club de l'élite. Ce concept sponsorisé et financé par un partenaire est intéressant puisqu'il permet de créer des revenus pour la relève en cas de point marqué par chaque « Top Scorer ». Alors pourquoi ne pas reprendre ce concept pour le système draft ? En effet, les choix de draft porteraient pour la saison suivante un maillot distinctif « Top Rookie » de couleur différente et financé par un « main sponsor ». Pour chaque point marqué par ces jeunes joueurs, une somme d'argent alimenterait une caisse commune. Cela permettrait de financer les prochaines drafts et d'indemniser les divers clubs formateurs.

¹⁸ Voir chapitre 2 « Contexte ».

¹⁹ La moins bonne équipe classée dernière de saison régulière ayant le choix n°1, la 2^{ème} moins bonne équipe ayant le choix n°2, etc.

10.1.4 Contraintes

Bien évidemment, ces idées préconçues sont sujettes à de nombreuses contraintes qui rendent la mise en place d'un tel système peu envisageable.

La première étape est de concilier l'ensemble des parties qui gravitent autour du modèle d'organisation.

« Il faut discuter avec l'ensemble des acteurs pour identifier les atouts et les aspects contraignants à un tel changement » S. Bykov

« Pour un tel changement, il faut prendre en compte l'avis des clubs de NL et SL. Il faut que tout le monde soit d'accord au travers d'un « gentleman agreement » sinon, il faut créer un système de franchise compliqué à mettre en place » S. Pico

En prenant aussi en compte l'avis des joueurs :

« Les négociations sur les conditions de travail des joueurs sont passablement bien réglées avec le droit suisse. Les joueurs commencent à avoir un peu plus de poids dans la discussion » J. Hiller

Les aspects juridiques sont d'une importance non négligeable, vu que le système européen du droit de la concurrence ou certaines prérogatives de la Constitution helvétique peuvent faire figure de frein à un tel projet. Par exemple, c'est le cas pour la mise en pratique d'un « revenue sharing », d'un « salary cap » ou d'un système « draft ».

« Il n'est pas possible de mettre en place le même modèle que la NHL en vue du droit suisse. Sur le papier, cela semble bien mais il serait difficile de procéder à des contrôles car il y a un manque de transparence au niveau financier des clubs. Certains pourraient en profiter. » J. Hiller

« Pour une fermeture de la ligue, la NL pourrait l'envisager mais la problématique est telle que dans un marché libre comme la Suisse, un scénario pareil serait typique d'un cas de concurrence déloyale » S. Pico

Au niveau économique, on a vu qu'une fermeture de la ligue n'est pas forcément souhaitable pour diverses raisons. Marc Lavoie affirme qu'une fermeture de la ligue entraînerait certes une augmentation considérable des revenus, mais aussi une

augmentation importante des salaires. De plus, il fait remarquer que la plupart des franchises s'endettent en NHL puisque les propriétaires sont dans une optique de maximisation des profits (2005, p. 66).

« Avec un tel système, ce n'est pas seulement une baisse des salaires qui arriverait mais aussi une augmentation et une homogénéité de ces salaires sur le long terme. Il y a aussi des risques avec ce système. Il faut être prudent. » J. Hiller

« Le fait de fermer la ligue aurait des conséquences dramatiques sur les projets de nouvelles patinoires, devenues primordiales à la santé économique des clubs » S. Pico

Certains chercheurs affirment également qu'il y a un déséquilibre persistant au sein des ligues américaines et qu'il est primordial de mettre en place un système de régulation pour un tel modèle. Il est donc difficile d'utiliser l'ensemble des outils de régulation pour la Suisse.

« À la vue de la loi, il n'est pas possible d'avoir une copie conforme des outils de régulation américains. Par exemple, il ne serait pas correct d'envoyer un jeune joueur jouer à Ambri par obligation. Néanmoins, le RS se fait déjà dans les limites de la loi. »

U. Schwarz

Finalement, une des contraintes les plus difficiles à changer reste sans aucun doute l'aspect culturel. En effet, l'Europe en général est tournée vers une dimension dans laquelle l'éthique sportive se rattache à la sanction sportive. *A contrario*, on trouve une Amérique où la culture de la consommation du spectacle sportif est au cœur du dispositif. (Anglade, M., & Bastien, J., 2019, p.32).

« Culturellement et traditionnellement, il n'est pas possible de fermer la ligue »

U. Schwarz

« En Suisse, nous sommes les champions de la tradition. Certaines doivent être conservées mais d'autres réformées » C. Wolf

10.2 Formule européenne - vers un renouveau ?

Suite à ces diverses contraintes, il est assez clair que l'apparition d'un modèle américain complet n'est pas réellement envisageable pour la NL. Les réformes envisagées passent d'abord par des adaptations à court, moyen ou long terme.

10.2.1 La National League : un produit qui marche, un avenir incertain...

On l'a analysé, le produit NL est passablement attractif. Selon les résultats obtenus, on voit que des changements peuvent être apportés sans toutefois modifier l'ensemble du dispositif. Les entretiens réalisés confirment l'état actuel des choses. La plupart des personnes sondées ayant un avis pragmatique sur la situation :

« Le produit NL fonctionne très bien. Avant tout, essayons de changer ce qui ne fonctionne pas plutôt que de prétendre à une grande réforme. » U. Schwarz

« Actuellement, il y a passablement d'aspects positifs. Le nombre de spectateurs a toujours augmenté ou est resté assez stable. Un grand nombre d'équipes se battent chaque année pour les playoffs et chaque saison il y a des surprises. » J. Hiller

En outre, des premières réformes sont appliquées dès cette saison dû en partie à la pandémie de Covid-19. L'avenir de la National League passe, à coup sûr, par un renouvellement vu l'ampleur qu'a causé la crise sanitaire sur le hockey suisse :

« L'intronisation de la formule du tour de barrage est une première étape. Il permettra d'améliorer l'EC de la ligue. Le système est intéressant pour les 9^{ème} et 10^{ème} du point de vue économique, leur contingent gagne de l'expérience pour les playoffs, l'attractivité augmente dans la région, l'attention médiatique également avec une semaine de plus de playoffs... Tous ces éléments améliorent l'attractivité de la ligue en elle-même » U. Schwarz

« Les grandes réformes sont difficiles à mettre en place vu le manque d'unité entre les clubs. Par contre, le salut passe par l'innovation au niveau de la digitalisation. Les clubs pourraient s'axer sur la commercialisation des matchs. Il y a plein de choses à apprendre de cette pandémie » S. Pico.

10.2.2 Propositions d'amélioration

Voici certaines propositions d'amélioration qui pourraient être véritablement retenues.

Le Salary Cap en ligne de mire

Parmi les outils de réformes, le « salary cap » est en discussion. Cet outil de régulation d'Amérique du Nord serait un premier pas vers une « américanisation » du format de compétition de la National League. C'est même un outil qui devrait être intégré dans les prochaines années à en dire les spécialistes :

« La nouvelle National League est sur le point de mettre en place le « salary cap » avec un plafond, un seuil et une taxe. On attend encore l'accord des derniers clubs. A noter que la situation sanitaire actuelle nous aide à développer ce genre de réforme »

C. Wolf

« Si tous les clubs sont d'accord, il est possible de l'introduire. Il faut avoir un plafond et un plancher. Si la masse dépasse le plancher, il y a danger de relégation. Si le plafond est dépassé, il faut payer une taxe. La question du contrôle est importante. Le talent aura tendance à se diluer entre les clubs et cela est intéressant de le mettre en place vu la situation sanitaire actuelle. » U. Schwarz

Certains acteurs organisationnels sont très favorables à ce projet :

« Nous souhaitons instaurer un plafond salarial pour les joueurs alignés sur la glace. Il s'agirait d'un montant fixe, et les clubs pourraient en fait aller au-delà, mais ils devraient alors s'acquitter auprès de la ligue d'un montant correspondant à celui du dépassement, ce que certains ont commencé à appeler la taxe de luxe. Pour continuer de payer de plus hauts salaires, les clubs riches devraient ainsi participer plus largement aux frais de fonctionnement du championnat. » (Président du HC Davos, Le Temps, le 16 juin 2020)

... alors que certains voient des contraintes à la mise en place de ce concept :

« Je ne pense pas que toutes les organisations du championnat suisse soient d'accord pour un « salary cap ». Il y aura un problème de l'imposer aux grands clubs, davantage conservateurs, alors qu'il est recherché chez les petits clubs. Je peux comprendre les

deux parties. Actuellement, on parle plus d'un montant de solidarité ou d'impôt plutôt que d'un « salary cap ». Pour l'introduire, il faut l'accord de tout le monde » S. Pico

On le remarque au travers des entretiens et de la littérature scientifique, la plupart des gens ont un avis différent sur la mise en place du « salary cap » et sur ses effets en Europe. Une chose est certaine, il a l'avantage de faire baisser les salaires mais aussi de diluer les talents parmi l'ensemble des équipes et donc d'équilibrer la ligue au niveau compétitif.

« Avec un plafond, les grands joueurs ont tendance à se répartir entre les clubs et donc d'équilibrer la ligue. Celle-ci pourra donc s'agrandir et les risques d'une relégation entérinés. En KHL, un plafond vient d'être introduit. Il sera intéressant de voir les conséquences sur la ligue. » S. Bykov

S'il est appliqué de manière « dure » et équitable pour tous, alors il est efficace (Gouguet, 2005, p. 16). Il se calcule en divisant la masse salariale globale avec le nombre d'équipes dans la ligue (Scelles, 2010, p. 73) et doit être négocié en « gentlemen agreement » entre les diverses parties prenantes de la ligue (joueurs, dirigeants, directeurs sportifs, ...), sur les « caps » minimum et maximum mais aussi sur les joueurs concernés (ex : en NHL, le « cap » ne s'applique pas aux joueurs ayant plus de 31 ans). En effet, une fois le cap dépassé, certains joueurs seront poussés à se chercher un autre club suisse ou à aller voir ailleurs. C'est une mesure d'équilibre compétitif et financier. Au final, une approche plus approfondie concernant ce système devrait être envisagée afin de l'adapter de la meilleure manière au format du championnat suisse.

Un système de promotion/relégation direct ou contrôlé ?

Une autre alternative pourrait être adaptée au championnat suisse. Il s'agit du format concernant la promotion et la relégation. Deux approches se distinguent dans les entretiens :

« Je suis contre le système de promotion et relégation direct. Par contre, on pourrait mettre en place un système de relégation avec barrages dans le cas où une équipe finit dernière du championnat plusieurs saisons de suite (résultats cumulés). Il faut avoir les critères sportifs, économiques et les infrastructures adéquates pour jouer en NL. Il faudrait prendre le système point/match pour déterminer si le dernier est

véritablement largué. Même chose dans le cas contraire pour un potentiel promu »
U. Schwarz

« Je milite pour la promotion et la relégation directe avec les ligues formées de 10 équipes en NL, SL et Mysport League. Il n'y a pas beaucoup plus de place pour 20 équipes professionnelles en Suisse. La MySport League se rapproche des ligues professionnelles et pousse les autres à se professionnaliser. Avec la promotion et relégation directe ainsi que les playoffs, on aurait vraiment les meilleures équipes et des ligues très attractives. La NL a créé un « gap » très important maintenant avec les matchs de barrage. Pour beaucoup d'équipes, une relégation n'a jamais signifié la fin mais plutôt de se refaire une santé » S. Pico

Ici, une relégation directe est confrontée à une ligue « semi-fermée » dans laquelle plusieurs critères entrent en jeu pour une éventuelle promotion ou relégation. Dans les deux cas, il est intéressant d'apercevoir que le système de promotion et relégation reste la marque de fabrique des ligues européennes et qu'il est difficile de s'en passer en National League.

L'exemple de la Swedish Hockey League

Au vu des résultats obtenus, l'exemple suédois semble le plus attractif concernant le format de compétition européen. Comme évoqué précédemment, son changement de modèle a permis d'améliorer l'attractivité et la compétitivité de son championnat. Il est donc source d'inspiration pour le modèle suisse. En voici les aspects sportifs modifiés depuis et qui pourraient en faire la force de ce modèle :

- Intronisation d'une série de pré-playoffs ;
- Augmentation du nombre d'équipe (de 12 à 14) ;
- Baisse du nombre de rencontres (de 55 à 52) ;
- Série de playout directe entre les deux derniers de la ligue et les deux meilleurs de la ligue inférieure.

Outre ces règles concernant le format sportif, d'autres variables devraient inspirer les dirigeants suisses telles que la formation, la professionnalisation ou la commercialisation du produit suédois.

En résumé, il n'y a pas de modèle compétitif parfait et sans contrainte. Il est également difficile d'implanter le modèle américain sur le sol européen et donc pour la National

League. Néanmoins, il est certainement envisageable de proposer certaines adaptations et même certains outils venant d'Amérique du Nord. Le « salary cap » en est d'ailleurs un élément à bout touchant. Concernant les modèles européens, la National League est un produit qui fonctionne bien mais qui pourrait encore être amélioré, surtout en considérant la situation sanitaire actuelle. S'il faut prendre exemple sur un modèle en Europe, les résultats obtenus confirment que le format ayant les meilleures perspectives est bel et bien celui de la Swedish Hockey League.

11. Conclusion

Suite à l'interprétation des résultats et aux suggestions faites sur les réformes à envisager, il est temps de mettre un point final à cette étude. La problématique de ce travail a reposé sur l'analyse de la qualité du format de compétition de la National League au travers d'une comparaison avec plusieurs ligues proches de son système. La méthodologie utilisée à l'aide de calculs empiriques et d'entretiens qualitatifs a permis de se faire une idée de l'attractivité et de la compétitivité du modèle actuel en Suisse. En outre, une réponse a pu être apportée concernant la question de recherche : quel est le modèle le plus adapté et le plus attractif pour le championnat de National League ?

A l'aide des indices issus de la littérature, on peut conclure que le format compétitif en Suisse est de très bonne qualité malgré le fait qu'à la fin, ce sont généralement toujours les mêmes clubs qui s'imposent. C'est donc dans cette direction que les changements doivent se faire afin de permettre à l'ensemble des équipes de remporter un jour le titre de champion suisse. Les résultats ont permis également de démontrer qu'il existe bien deux modèles différents. Un modèle « fermé » américain qui engendre d'ailleurs les mêmes conséquences en Europe, à savoir un équilibre compétitif garanti mais une baisse de l'intensité compétitive. Alors qu'il semble peu compatible avec la culture et le mode de fonctionnement en Europe, certaines organisations tentent tout de même de le mettre en place avec plus ou moins de succès. D'un autre côté, le modèle « ouvert » européen s'oppose à son rival sur bien des points. Il garantit des rebondissements et de l'incertitude quant à l'accès à des places à enjeux pour la plupart des équipes jusque dans les derniers instants du championnat. Par contre, la

stabilité reste au cœur des discussions concernant le niveau d'équilibre compétitif. De plus, la formule de promotion/relégation est un sujet débattu par les différents clubs et instances de la ligue afin de trouver la meilleure solution pour promouvoir l'ensemble des acteurs desquels la Swiss League fait également partie.

L'approche qualitative réalisée à l'aide d'entretiens a permis de rendre compte de la situation réelle sur le terrain et d'identifier ce qui est véritablement possible de mettre en place pour la Suisse. En outre, les outils de régulations venus d'Amérique du Nord sont difficilement compatibles avec le système juridique suisse. Le « salary cap » semble toutefois trouver des adeptes pour la mise en place d'un tel système ces prochaines années en Suisse.

Les conclusions ont également apporté quelques éléments de réponse sur la compétitivité de la National League face à ses rivaux européens. Alors qu'elle fait office de terre d'accueil des meilleurs joueurs du monde (NHL), la Suisse a encore une grande marge de progression sur le développement de son système de formation et sur la place accordée à ses jeunes joueurs. Comparé aux pays nordiques, la National League possède également l'une des meilleures affluences d'Europe avec de nouvelles patinoires qui contribuent à l'amélioration du produit mais aussi aux finances des clubs. Une certaine marge de progression est encore attendue sur la commercialisation du produit au niveau marketing, surtout auprès du public moins connaisseur de ce sport.

Au final, c'est une multitude de variables qui définissent le format de compétition optimal à adapter. A coup sûr, la crise financière et sanitaire que nous vivons actuellement pousse les instances directionnelles à la discussion et à la réflexion. Avec l'indépendance acquise de la ligue, de possibles changements pourraient avoir lieu ces prochaines saisons. L'objectif recherché étant toujours le même : identifier le format de compétition le plus attractif et le plus compétitif possible pour la National League ainsi que pour l'ensemble du hockey suisse.

12. Bibliographie

- Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 1, Article 1. <https://doi.org/10.4000/regulation.1274>
- Andreff, W. (2009). Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel. *Revue économique*, Vol. 60(3), 591-633.
- Andreff, W., & Staudohar, P. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1, 257-276. <https://doi.org/10.1177/152700250000100304>
- ATS. (16 juin 2020). La Ligue recherche son indépendance face à la Fédération. *La Liberté*. Consulté le 16 juin 2020, à l'adresse <https://www.laliberte.ch/news-agence/detail/la-ligue-recherche-son-independance-face-a-la-federation/567031>
- Ávila-Cano, A., & Triguero-Ruiz, F. (2018). The distribution of soccer leagues scores that generates the minimum of competitive balance : Truncated-Cascade Distribution. In *Working Papers* (N° 2018-04; Working Papers). Universidad de Málaga, Department of Economic Theory, Málaga Economic Theory Research Center. <https://ideas.repec.org/p/mal/wpaper/2018-4.html>
- Bourg, J.-F., & Gouguet, J.-J. (2005). *Économie du sport*. La Découverte.
- CHL (s. d.). - *Homepage*. Consulté le 10 octobre 2020, à l'adresse <https://www.championshockeyleague.com/en>
- CHL (s. d.). - *Rankings*. Consulté le 10 octobre 2020, à l'adresse <https://www.championshockeyleague.com/en/rankings>
- Debétaz, J.-F. (16 juin 2020), Pour devenir un acteur qui compte, *La Liberté*, p.12

- Diaconu, M. (2015). *Droit économique et sport : Aspects suisses et internationaux*. Helbing Lichtenhahn; Neuchâtel.
- Elite Prospects (s. d.). *Hockey League Pages*. Consulté le 20 juillet 2020, à l'adresse <https://www.eliteprospects.com/leagues>
- Fort, R., & Quirk, J. (1995). Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues. *Journal of Economic Literature*, 33(3), 1265-1299.
- Gayant, J.-P. (2016). *Economie du sport*. Dunod.
- Gouguet, J.-J. (2000). *Sport et mondialisation : Quel enjeu pour le XXI^e siècle ? / sous la dir. de Jean-Jacques Gouguet... [et al.]*. [s.n.]. Bruxelles.
- Gouguet, J.-J., & Université de Limoges. Centre de droit et d'économie du sport. (2005). *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : Une analyse économique internationale = [Professional sport after Bosman case : An international economic analysis] / sous la dir. De Jean-Jacques Gouguet ; Centre de droit et d'économie du sport*. PULIM. Limoges ; CEO.
- Guex, R. (s. d.). Emission du 17 juin 2020. In *Les Puckalistes*.
- Hockeyarenas (s. d.). *Affluence*. Consulté le 8 septembre 2020, à l'adresse <https://www.hockeyarenas.net/?page=0700&lang=fr>
- Hoehn, T., Szymanski, S., Matutes, C., & Seabright, P. (1999). The Americanization of European Football. *Economic Policy*, 14(28), 205-240.
- IIHF (s. d.-a). *Home*. *IIHF International Ice Hockey Federation*. Consulté le 24 septembre 2020, à l'adresse <https://www.iihf.com/en/home>
- IIHF (s. d.-b). *World Ranking*. *IIHF International Ice Hockey Federation*. Consulté le 24 septembre 2020, à l'adresse <https://www.iihf.com/en/worldranking>

- Kleisl, L. (26 mai 2020), Un monde conscient de ses privilèges, *La Liberté*, p.11
- Kontinental Hockey League (KHL). (s. d.-a). Consulté le 5 novembre 2020, à l'adresse <https://en.khl.ru/>
- Kontinental Hockey League (KHL). (s. d.-b). *The road to the salary cap*. Consulté le 4 novembre 2020, à l'adresse <https://en.khl.ru/news/2019/12/11/461007.html>
- Lavoie, M. (1997). *Avantage numérique L'argent et la Ligue nationale de hockey*. Vents d'ouest.
- Lavoie, M. (2004), « Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel nord-américain ? », dans *Le sport professionnel après l'arrêt Bosman : une analyse économique internationale*, ed. J.-J. Gouguet. Limoges, Pulim, pp. 61-84. RERO - Neuchatel
- Liiga. (s. d.). *Etusivu*. Consulté le 20 septembre 2020, à l'adresse <https://www.liiga.fi/fi/>
- LNH (s. d.-a). *Le site Web de la Ligue nationale de hockey | LNH.com*. Consulté en octobre 2020, à l'adresse <https://www.nhl.com/fr>
- LNH (s. d.-b). *Les revenus de la LNH en hausse, le plafond salarial devrait augmenter*. Consulté 5 décembre 2020, à l'adresse <https://www.nhl.com/fr/news/les-revenus-de-la-lnh-en-hausse-le-plafond-salarial-devrait-augmenter/c-293818404>
- Michie, J., & Oughton, C. (2004). *Competitive Balance in Football: Trends and Effects*. Football Governance Research Centre.
- Neale, W. C. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/1880543>

Office fédéral du sport OFSPO (s. d.). *Sport Suisse 2020*. Consulté le 14 juillet 2020, à l'adresse <https://www.baspo.admin.ch/fr/dokumentation/publikationen/sport-schweiz-2020.html>

Papanikos, G. (2004). *The Economics and Management of Mega Athletic Events : Olympic Games, Professional Sports, and Other Essays*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2691.4249>

Pittet, L. (16 juin 2020), Gaudenz Domenig : « Le hockey suisse a besoin d'un plafond salarial ». (2020, juin 16). *Le Temps*. <https://www.letemps.ch/sport/gaudenz-domenig-hockey-suisse-besoin-dun-plafond-salarial>

Planète Hockey. (s. d.-a). *Historique*. Consulté le 5 octobre 2020, à l'adresse <https://www.planetehockey.com/page.php?page=15>

Planète Hockey. (s. d.-b). *toute l'actu du Hockey sur glace*. Consulté le 3 décembre 2020, à l'adresse <https://www.planetehockey.com/>

Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242-258.

Scelles, N. (2009). *L'incertitude du résultat, facteur clé de succès du spectacle sportif professionnel : L'intensité compétitive des ligues (Vol. 1-2)* [Thèse de doctorat non publiée]. Université de Caen Normandie.

Scelles, N. (2010). *La glorieuse incertitude du sport : L'intensité compétitive des ligues professionnelles : Entre impacts mesurés et effets perçus / Nicolas Scelles*. Editions Universitaire Européennes. Sarrebruck; CEO.

Scelles, N., & Durand, C. (2012). Économie du sport professionnel et équilibre compétitif. Les limites d'une approche largement utilisée : « Noll-Scully measure of Competitive Balance ». *Science & Motricité*, 77, 13-27. <https://doi.org/10.1051/sm/2012007>

- Scelles, N., Ferrand, A., & Durand, C. (2015). Identification et maîtrise des facteurs clés de succès par les dirigeants. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 272(2), 55-65.
- SFL (s. d.). *Rapport_annuel_2018_19.pdf*. Consulté 5 décembre 2020, à l'adresse https://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/www.sfl.ch/downloads/jahresberichte/SFL_Rapport_annuel_2018_19.pdf
- SHL (s. d.). *[Officiell hemsida för] Svenska Hockeyligan—Sveriges högsta liga i ishockey för herrar*. SHL.se. Consulté en septembre 2020, à l'adresse <http://www.shl.se/>
- SIHF (s. d.-a). *Rapport de gestion saison 2018/2019*. Consulté le 5 juillet 2020, à l'adresse https://www.sihf.ch/media/16950/sihf_gb_2018-19_fr.pdf
- SIHF (s. d.-b). *Statuts 2020*. Consulté le 5 juillet 2020, à l'adresse https://www.sihf.ch/media/19379/fra_sihf_statuts-07092020.pdf
- Swiss Football League - SFL (s. d.). *Rapport annuel*. Consulté le 2 septembre 2020, à l'adresse <http://www.sfl.ch/fr/sfl/zone-medias/publications/rapport-annuel/>
- Swiss Ice Hockey & Musée suisse du sport. (2008). *100 visages, 100 histoires : 100 ans de hockey sur glace en Suisse*. Orell Füssli.
- Uzunidis, D. (2007). De la méthode de recherche économique. *Marche et organisations*, N° 5(3), 101-106.
- Verstraete, T. (1997). *ESSAI DE CONCEPTUALISATION DE LA NOTION DE FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS ET DE FACTEUR STRATÉGIQUE DE RISQUE OU FAUT-IL TOUJOURS APPELER LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS : « FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS » ?* 33. Consulté à l'adresse <http://thierry-verstraete.com/pdf/aims%201997%20FCS%20FSR%20Verstraete.pdf>
- Zimbalist, A. S. (2002). Competitive Balance in Sports Leagues: An Introduction. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 111-121. <https://doi.org/10.1177/152700250200300201>

Guide d'entretien

Thème : La National League – à l'aube d'une réforme

Sous-question : Quel impact d'une fermeture de la ligue ?

Caractéristiques :

Type d'entretien	
Interlocuteur	
Profil	
Lieu	
Période	
Durée	

Résumé de l'étude :

La présente étude porte sur l'attractivité de la 1^{ère} division suisse de hockey sur glace (National League). L'objectif est d'établir une étude comparative entre les diverses ligues professionnelles influentes en Europe (Suisse, Suède, Finlande) et en Amérique du Nord (NHL). Le but est d'observer laquelle de ces ligues à la meilleure attractivité, afin d'émettre plusieurs propositions selon les contraintes perçues (ligue fermée ou ouverte). Pour permettre la réussite de ce travail, une méthode quantitative basée sur des calculs d'équilibre compétitif et d'intensité compétitive entre les ligues va être effectuée. Celle-ci sera complétée par une méthode qualitative construite autour d'entretiens auprès des clubs et des experts du monde du hockey sur glace.

Ce projet prend en considérations les composantes marketing, sportives, financières et culturelles.

Structure de la discussion – spécificités à aborder :

Introduction, présentations

- Objectif de l'étude (Roman Krieger)
- Parcours professionnel et personnel
- Fonctions et relations dans le monde du hockey sur glace

Annexes

Annexe A

Guide d'entretien administré aux experts

Partie 1 – Situation actuelle de la National League

- Etat des lieux
- Problématique dans le hockey sur glace (en général et en Suisse) et réponses apportées (valorisations de la compétition)
- Projets et perspectives d'avenir

Partie 2 – L'attractivité des ligues en Europe et en Amérique du Nord



- Au niveau des matchs (équilibre compétitif, rebondissements, incertitude du résultat)
- Au niveau des championnats (équilibre compétitif, places à enjeux, incertitude du résultat)
- Au niveau global (comparaison entre les ligues en Europe et la NHL, système de formation, stabilité des effectifs)

Partie 3 – Fermeture de la National League ?

- Impacts
 - Marketing : évolution et communication sur le produit
 - Financier : sources de revenus, droits TV
 - Sportif : attractivité, égalité des chances
 - Culturel : clubs et supporters
- Avis sur les outils de régulation nord-américains (Salary Cap, Draft, Revenue Sharing)
- Aspects sur la régulation compétitive en Suisse
- Avis général (format idéal à adopter)

Annexe B

Guide d'entretien administré aux clubs

 UNIL UNIVERSITÉ DE LAUSANNE	Roman Krieger	 UNIL UNIVERSITÉ DE LAUSANNE	Roman Krieger														
<h3>Guide d'entretien</h3> <p>Thème : La National League – à l'aube d'une réforme Sous-question : Quel impact d'une fermeture de la ligue ?</p> <p>Caractéristiques :</p> <table border="1"><tr><td>Type d'entretien</td><td></td></tr><tr><td>Club</td><td></td></tr><tr><td>Interlocuteur</td><td></td></tr><tr><td>Profil</td><td></td></tr><tr><td>Lieu</td><td></td></tr><tr><td>Période</td><td></td></tr><tr><td>Durée</td><td></td></tr></table> <p>Résumé de l'étude : <i>La présente étude porte sur l'attractivité de la 1^{ère} division suisse de hockey sur glace (National League). L'objectif est d'établir une étude comparative d'attractivité entre les diverses ligue professionnelles influentes en Europe (Suisse, Suède, Finlande) et en Amérique du Nord (NHL). Le but est d'observer laquelle de ces ligues à la meilleure attractivité, afin d'émettre plusieurs propositions selon les contraintes perçues (ligue fermée ou ouverte). Pour permettre la réussite de ce travail, une méthode quantitative basée sur des calculs d'équilibre compétitif et d'intensité compétitive est rapprochée à une méthode qualitative basée sur des entretiens auprès des clubs et d'experts du monde du hockey sur glace.</i> Ce projet prend en considérations les composantes marketing, sportives, financières et culturelles.</p> <p>Structure de la discussion – spécificités à aborder :</p> <p>Introduction, présentations</p> <ul style="list-style-type: none">• Objectif de l'étude• Parcours professionnel et personnel• Fonctions et relations dans le monde du hockey sur glace		Type d'entretien		Club		Interlocuteur		Profil		Lieu		Période		Durée		<p>Partie 1 – Situation du club</p> <ul style="list-style-type: none">• Etat des lieux, palmarès, historique• Problématiques du club (financier, marketing, sportif, demande, médiatisation) et réponses apportées (valorisations du club)• Projets et perspectives d'avenir à moyen-long terme pour le club <p>Partie 2 – L'attractivité et la compétitivité de la National League</p> <ul style="list-style-type: none">• Au niveau des matchs (équilibre compétitif, rebondissements, incertitude du résultat)• Au niveau du championnat (équilibre compétitif, places à enjeux, incertitude du résultat)• Au niveau global (demande du public, comparaison avec les ligues en Europe et en NHL)• Perspectives d'avenir pour la National League (changements, freins) <p>Partie 3 – Fermeture de la National League</p> <ul style="list-style-type: none">• Impacts<ul style="list-style-type: none">➢ Marketing : évolution et communication sur le produit➢ Financier : sources de revenus, droits TV➢ Sportif : attractivité, égalité des chances➢ Culturel : club et supporters• Avis sur les outils de régulation nord-américains (Salary Cap, Draft, Revenue Sharing)• Aspects sur la régulation compétitive en Suisse• Avis général (problématiques d'application, format idéal à adopter)	
Type d'entretien																	
Club																	
Interlocuteur																	
Profil																	
Lieu																	
Période																	
Durée																	

Annexe C - Entretien Slava Bykov



Source : planètehockey.com

« L'art du management sportif se développe quotidiennement en Suisse. C'est le fondement du hockey professionnel. »

Caractéristiques :

Type d'entretien	Ouvert mais guidé (thèmes à aborder)
Interlocuteur	Slava Bykov
Profil	Expert
Lieu	Par téléphone
Période	27 juillet 2020
Durée	Env. 1 heure

Introduction, présentations

R.K.:

Bonjour Slava, comment allez-vous ? Avez-vous pu prendre connaissance du guide d'entretien envoyé au préalable ?

S.B.:

Bien merci. Tu peux me poser directement des questions et je te répondrai spontanément. J'ai d'ailleurs un avis bien tranché sur la question

R.K.:

Ok, super. [Présentation RK]. Avant d'entrer pleinement dans la discussion. Je souhaite introduire mon sujet. Il s'agit d'une étude comparative des ligues influentes en Europe afin de proposer une éventuelle réforme au format de compétition de la National League Pour cela, je me base sur des données scientifiques mais aussi sur l'avis d'experts du monde du hockey sur glace. La partie 1 concerne votre club. La partie 2 est dédiée à la NL alors que la partie 3 se focalise sur l'éventualité d'une fermeture de la ligue, un sujet très actuel.

Si cela vous convient, nous pouvons démarrer avec la partie 1.

S.B.:

Oui très bien, allons-y.

Partie 1 – Situation actuelle de la National League

R.K.:

J'ai appris cette semaine que la ligue devenait indépendante des décisions de la fédération est-ce exact ?

S.B.:

La ligue est désormais indépendante de la fédération et doit gérer son business seule. Certes, en travaillant ensemble mais chacun dans son propre intérêt. La ligue doit gérer son business seule et donc se séparer de la fédération, tout en travaillant ensemble. Les intérêts doivent être séparés.

R.K.:

Au niveau du format de compétition, comment évaluez-vous l'attractivité et la compétitivité du modèle ? Par exemple au niveau de l'EC.

S.B.:

On pourrait essayer de fermer la ligue. Les dirigeants vont davantage prendre le risque de faire jouer les jeunes joueurs et les joueurs étrangers vont monter en qualité. La population va davantage s'identifier à leur club. Les équipes seront à égalité des chances pour le titre. Il y a davantage de positif que de négatif de fermer la ligue. Les inconvénients doivent être discutés entre les clubs et il faut avoir la volonté de l'ensemble des dirigeants pour cela.

Je pense que la prochaine étape est de mettre en place un système de partenariat, que ce soit au niveau des « farms teams » ou des clubs de SL. L'avantage des « farms teams » est que le budget pourrait être géré par le club de NL. Avec les « farms teams », il y'aura davantage de concurrence entre les clubs mais aussi entre les joueurs, ce qui permettra de baisser les salaires. Deux possibilités sont envisagées, soit ces clubs « écoles » sont à introduire en SL pour que les jeunes soient confrontés directement avec les adultes, soit il faut créer une ligue à part avec le budget des « farm teams » géré par l'équipe phare. Le « farm-team » doit absolument être géré par la politique sportive du club de NL.

Il y a des aspects très intéressants venant de la NHL. Il ne faut pas « réinventer la roue » puisque de très bonnes idées existent déjà.

R.K.:

On voit quand même que certains clubs de SL veulent monter, ce qui peut poser problème...

S.B.:

C'est l'intérêt personnel. Si on a une bonne relation entre le club de NL et de SL, les deux clubs en ressortiront gagnant. Avoir un farm team doit entrer pleinement dans la gestion du club de NL. La collaboration entre les ligues est la clé car il manque de l'expérience pour les juniors élites avant de se confronter au monde professionnel. La SL est intéressante de ce point de vue puisqu'il y a pas mal de joueurs d'expérience. Il faut trouver la bonne solution.

R.K.:

Pensez-vous que les clubs sont ouverts à la discussion pour la mise en place de telles idées ?

S.B.:

Je donne mon point de vue étant membre du Conseil d'administration de Fribourg-Gottéron. Chacun a son avis, il faut discuter ensemble. Il est clair que le hockey se développe déjà très bien en Suisse.

R.K.:

Une dernière question concernant la partie 1, comment voyez-vous l'avenir du hockey suisse ?

S.B.:

L'évolution, il y aura. Ce qui est bien Suisse, c'est qu'on a maintenant compris qu'il faut investir dans le mouvement junior pour avoir de bons joueurs, tout en allant chercher les meilleurs éléments ailleurs pour développer le hockey suisse. Actuellement, le nombre d'étrangers est bien équilibré et les équipes essaient donc d'aller chercher ce qui se fait de mieux au niveau mondial. Il y a vraiment des bons talents qui viennent et qui partagent leur savoir-faire aux jeunes joueurs.

Partie 2 – L'attractivité des ligues en Europe et en Amérique du Nord

R.K.:

Dans mon travail, j'aimerais faire des parallèles avec les diverses ligues influentes en Europe. Vous avez sûrement votre avis sur la ligue russe (KHL) ?

S.B.:

La KHL est désormais maître de son développement. Son système est proche du système américain et cherche à s'améliorer en permanence. Il ne faut pas oublier que cette ligue est jeune. Les organisateurs essaient de développer ce championnat en se basant sur la culture russe.

R.K.:

Donc, il est intéressant de développer la NL avec les idées émanant d'autres pays tout en l'adaptant à la culture suisse ?

S.B.:

Oui, exactement.

R.K.:

Savez-vous si la KHL a intégré les outils de régulation américains ?

S.B.:

Dès cette année, il y a un plafond salarial qui est mis en place. Maintenant, c'est l'art du management sportif qui va faire la différence. Le système « draft » est en discussion. A l'époque, il y avait un système de ce type en Russie mais qui a été aboli. C'est une bonne chose mais il faut adapter le système d'un pays à l'autre.

R.K.:

Comment est perçu ce nouveau système en Russie ?

S.B.:

C'est bien plus professionnel et ça été retenu positivement par les fans. A mon avis, il y a encore un manque de tournois pour les « farm teams ». On ne peut pas générer trop de joueurs non plus. Avec un « farm team », cela donne une meilleure concurrence et de nombreux joueurs peuvent évoluer à un bon niveau. En Suisse, cela est encore plus intéressant à mettre en place car les distances sont petites pour les déplacements des diverses équipes. La question du timing est à se poser par la suite. Il faut chercher la meilleure solution possible.

R.K.:

Voyez-vous un impact depuis ces changements sur les clubs en Russie ?

S.B.:

On verra maintenant avec le « salary cap ». Ils parlent aussi d'un minimum salarial. L'impact sera positif de toute manière car les joueurs vedettes vont se disperser dans les différents clubs. Il y aura donc plus d'EC dans la ligue et davantage de concurrence.

R.K.:

Comment sont les fans avec leurs équipes préférées ? Font-ils preuve d'une grande passion pour leur équipe favorite ?

S.B.:

La Russie est relativement proche de la Suisse au niveau de la passion du hockey. Par contre, c'est plus délicat financièrement car les distances sont grandes et cela n'est pas très bon marché.

R.K.:

En NHL, on parle souvent de délocalisation des franchises... est-ce le cas en KHL également ?

S.B.:

C'est impensable en Russie à cause des infrastructures. Par contre, une équipe comme Avangard Omsk joue actuellement à Moscou pour des questions de patinoire (rénovation). Il me semble aussi qu'une équipe chinoise joue également à Moscou pour des questions de trajets et de budget.

R.K.:

Une dernière question, comment cela impacte l'équipe nationale ?

S.B.:

La KHL est une bonne vitrine pour les jeunes joueurs avant la NHL. La collaboration est bonne avec la fédération car l'intérêt est en commun.

R.K.:

Pourtant, on entend souvent dire qu'avec un système fermé comme c'est le cas avec la KHL, les joueurs nationaux ont tendance à moins s'impliquer pour l'équipe nationale...

S.B.:

C'est toujours une question d'envie de vouloir représenter son pays, même dans les petits tournois. Effectivement, quand j'étais entraîneur de l'équipe nationale russe, je prenais toujours contact avec les clubs pour analyser la progression ou pour voir la disponibilité des joueurs. On trouvait toujours la solution avec les entraîneurs des divers clubs. La collaboration est très importante. Il faut également être à l'écoute des entraîneurs pour connaître leur avis.

R.K.:

Au niveau économique, qu'est-ce qui génère le plus de revenu en Russie ?

S.B.:

Les droits TV sont partagés de manière collective. Après, c'est beaucoup le sponsoring régional et national qui rentre en jeu, plus que le ticketing. L'ancien ministre du sport a proposé de faire une cagnotte avec l'argent de l'Etat pour ensuite le redistribuer entre les clubs. Cela serait intéressant car la redistribution en subventions est différente selon les régions actuellement.

R.K.:

Finalement, l'EC est-il bon en Russie ?

S.B.:

Pendant très longtemps, Saint-Pétersbourg et Kazan ont dominé la ligue. Ils ont tenté de modifier le système de compétition pour améliorer l'EC dans le but que tous les clubs puissent se disputer le titre.

R.K.:

Il me semble qu'en Suisse on a de la peine à faire des réformes...

S.B.:

Je suis d'accord mais il y a un lobbying des clubs les plus riches en Suisse et pour faire des changements radicaux, ce n'est pas évident. Je pense qu'on peut comparer le hockey sur glace à une famille. Il faut qu'il soit au centre des discussions, comme un enfant, pour le faire grandir. La ligue suisse est en constante évolution. C'est clair que prendre une décision radicale n'est pas facile mais il faut prendre des risques de façon calculée.

R.K.:

Très bien, passons à la 3^{ème} partie

Partie 3 – Fermeture de la National League ?

R.K.:

Quel impact aurait selon vous une fermeture de la ligue ?

S.B.:

Tout d'abord, je tiens à rappeler que je donne mon point de vue. Il est intéressant de mettre en place un tel système pour autant qu'il y ait des conditions de participations pour les clubs (financier, formation, infrastructure,). Il y aura plus d'investissement dans le mouvement junior et donc un bénéfice pour l'ensemble du hockey suisse. Selon moi, c'est le hockey en général qui gagne d'une telle réforme. Le meilleur exemple est la NHL qui ne cesse de se développer depuis plus de 10 ans. Le business projet est en marche et évolue quotidiennement. Avec une fermeture, vous pouvez mettre en place un plafond salarial, fixer le nombre de joueurs sur la feuille de match et aussi faire le parallèle avec le championnat des « farm-teams ». La concurrence est renforcée, tout en gardant une distinction salariale entre les « farm-teams » et la première équipe. Le salaire évolue selon le niveau de la ligue. C'est le travail de manager sportif qui doit être en vue et être d'une importance capitale à l'organisation.

Concernant le « salary cap », avec un plafond, les grands joueurs ont tendance à se répartir entre les clubs et donc d'équilibrer la ligue. Celle-ci pourra donc s'agrandir et les risques d'une relégation entérinés. En KHL, un plafond vient d'être introduit. Il sera intéressant de voir les conséquences sur la ligue.

Avec une fermeture de la ligue, les clubs n'auront pas la pression de la relégation ce qui peut être intéressant pour faire évoluer de jeunes joueurs. Elle peut également être agrandie en accueillant de nouveaux clubs d'après des conditions établies en amont. Il faut par exemple être en finale de promotion minimum (sportif), avoir des garanties financières (économique), un bon mouvement junior (formation) et une infrastructure récente (patinoire). Ces critères permettent de définir l'accès ou non à la ligue professionnelle. En investissant fortement dans le mouvement junior, les jeunes joueront davantage en NL, ce qui améliorera le produit hockey et la fédération en ressortira également gagnante.

Avec une fermeture de la ligue, il est plus aisé de trouver des sponsors puisque la participation à la NL est garantie. Cela permet un développement social jusqu'à toucher la jeunesse. Il y a davantage de positif que de négatif à fermer la ligue. Le sponsor pourra donc s'identifier au club et à la région. C'est tout l'aspect social qui est amélioré également. Je pense finalement qu'il faut discuter avec l'ensemble des acteurs pour identifier les atouts et les aspects contraignants à un tel changement.

R.K.:

Aux USA, ils utilisent le système « draft », pensez-vous qu'il est utilisable en Suisse et si oui, comment ?

S.B.:

On pourrait faire ça. Ça peut être intéressant. L'avantage de la Suisse est que c'est un petit pays. On peut adapter ce système qui peut être bénéfique pour les jeunes. Ceux-ci pourront trouver leur place dans les équipes nationales. En fermant la ligue, vous pouvez investir davantage dans le mouvement junior. Les dirigeants peuvent accorder énormément de confiance à ses jeunes pour les intégrer dans les équipes professionnelles.

R.K.:

Et l'outil « revenue sharing » ? En NHL, les chercheurs remarquent que plus il y a de partage des revenus, plus il y a d'EC dans la ligue...

S.B.:

En Suisse, il y a de petits bénéfices. Ce n'est déjà pas facile d'atteindre les chiffres verts. Il faut mettre sur table toutes les éventuelles questions qui peuvent se poser et trouver des solutions mais attention, nous sommes loin de tirer les bénéfices similaires à la NHL. Il ne faut pas oublier qu'ils attirent tous les meilleurs joueurs du monde et le bassin de population est bien plus grand. Au niveau commercial, il y a également un gouffre avec la Suisse.

R.K.:

Ok, merci Slava pour le temps consacré. Cela va être bénéfique pour mon mémoire

S.B.:

Merci beaucoup et bonne chance. Je reste à disposition pour des questions éventuelles.

Annexe D - Entretien Ueli Schwarz



Source : SwissHabs.ch

« Réparons ce qui ne fonctionne pas et ne touchons pas ce qui fonctionne déjà. Les salaires et les aspects économiques sont à revoir sans trop toucher le format sportif »

Caractéristiques :

Type d'entretien	Ouvert mais guidé (thèmes à aborder)
Interlocuteur	Ueli Schwarz
Profil	Expert
Lieu	Restauroute Grauholz
Période	1 ^{er} septembre 2020
Durée	Env. 1 heure

Introduction, présentations

R.K.:

Bonjour Ueli, j'espère que vous avez pris note du guide d'entretien envoyé par mail ?

U.S.:

Bonjour Roman, oui je l'ai reçu. Il est intéressant puisque c'est un sujet actuel mais il faut faire très attention concernant la comparaison des ligues.

R.K.:

D'accord, qu'entendez-vous par faire attention au niveau de la comparaison des ligues ?

U.S.:

Je parle surtout de la NHL avec la NL. Il est très compliqué de comparer ces ligues entre elles puisqu'elles évoluent dans un système tellement différent. Je préfère comparer le championnat suisse avec les autres ligues en Europe. C'est déjà quelque chose d'un peu plus similaire.

R.K.:

Très bien, je prends note de cette remarque. Avant d'entrer dans la partie 1, je vous propose une description du travail. Il s'agit d'une étude comparative des ligues influentes en Europe afin de proposer une éventuelle réforme au format de compétition de la National League. Pour cela, je me base sur des données scientifiques mais aussi sur l'avis d'experts du monde du hockey sur glace.

Si vous êtes prêt, nous pouvons y aller.

U.S.:

Parfait, allons-y.

Partie 1 – Situation actuelle de la National League

R.K.:

Premièrement, quel est votre avis sur la situation actuelle de la NL ?

U.S.:

A mon avis, on n'a jamais vraiment trouvé la meilleure solution ou une situation clairement mieux que la situation existante. C'est très complexe. Une ligue c'est toujours un engrenage de divers acteurs qui fonctionne ensemble. La SIHF fonctionne dans ce sens avec 4 entités (Women's League, Regio League, NL, SL,). Malgré que chacune d'entre elle a ses propres intérêts, elles ont besoin l'une de l'autre pour évoluer et fonctionner au sein d'une petite nation telle que la Suisse. Si une entité décide de dicter ses envies, ce sont les autres qui souffrent. C'est un sujet complexe où tout dépend de tout. Je parle d'après mon expérience en tant que directeur de la ligue. Les professionnels veulent jouer le meilleur hockey, il y a la relève, le sport amateur et les femmes également. Si on décide de favoriser seulement une entité dans un petit pays comme la Suisse, les autres entités vont souffrir. C'est déjà une énorme différence entre la Suisse et l'Amérique du Nord. En Amérique du Nord, il y a un modèle business qui se finance pour chacune d'entre elles.

R.K.:

C'est intéressant, j'ai appris il y a peu que la NL souhaitait s'affranchir de la fédération, il pourrait y avoir des changements ?

U.S.:

Oui, il y a des discussions mais rien n'est encore fait. Tu vois, on est 8.5 millions de personnes. On n'est pas assez grand ce qui provoque des limites un peu partout. Il faut faire attention de comparer ça avec l'Amérique du Nord. En principe, je n'aime pas trop ça. En détail, c'est vrai qu'il y a toujours quelques éléments à prendre en compte et à réfléchir mais le contexte est si différent. Je te donne un exemple, les universités sont payées par l'Etat qui finance les universités afin de préparer des jeunes joueurs pour les ligues majeures. Les universités portent une grande

responsabilité sur la ligue majeure, elles organisent toute la relève contrairement en Suisse où ce sont les clubs qui le font. Les clubs suisses souffrent car les joueurs sont tout de suite dans l'élite alors qu'aux USA ceci est différent.

Il faut faire attention dans la comparaison car la base est différente.

R.K.:

On parle de fermeture de la ligue en ce moment d'ailleurs...

U.S.:

Je ne sais pas si c'est une fermeture mais il y a une tendance à une certaine émancipation de la ligue nationale. Ils veulent pouvoir décider et trouver des solutions pour leurs problèmes à eux, ce qui peut poser des problèmes avec les autres entités. La SL est également en route pour l'indépendance. Le système d'engrenage risque de changer un peu ces prochaines années. Il faut de l'indépendance tout en gardant des liens de membres à la SIHF. Il faudra toujours trouver des compromis.

R.K.:

Il y aura plus de possibilités de faire des changements ?

U.S.:

Je crois, après il y a également des raisons économiques.

R.K.:

Il y a encore toute la question du droit...

U.S.:

Oui, exactement. En Suisse, nous avons une Constitution qui garantit aux individus un choix libre pour la place de travail. Ce n'est pas une excuse mais ça commence déjà par-là. Il y a différentes lois qui doivent être à 100% respectées par les entreprises. Il est clair qu'aux USA, il faut également suivre la loi mais la NHL est un système interne qui est accepté par l'Etat. Ils peuvent donc faire ce qu'ils veulent.

R.K.:

Ça pourrait quand même changer avec l'indépendance de la ligue ?

U.S.:

La loi en Suisse doit être respectée et il y a beaucoup de limitations par la loi sur la concurrence. Toutes les assurances sociales en Suisse sont un système réglé par la loi et tout le monde est lié à cela. En Amérique, cela est différent car le système social est plus fragile. Beaucoup de choses sont réglées aux USA et cela influence clairement une ligue. On peut changer mais il faut comprendre que c'est super compliqué.

R.K.:

Pour changer quelque chose, il faut l'avis de tous les clubs, n'est-ce pas ?

U.S.:

Oui, ça dépend. C'est aussi une énorme différence avec la NHL. En Suisse, tout est soumis à la SIHF. La NHL n'est pas soumise à la fédération.

R.K.:

Et en Suède et Finlande ?

U.S.:

Oui, les ligues sont également indépendantes mais aux vues de la culture de ces pays, il y a de forts liens avec la fédération. On parle de « corps juridiques indépendants ».

R.K.:

Nous reviendrons dessus dans le chapitre 2. Quelles sont donc les perspectives d'avenir pour la NL ?

U.S.:

Je pense que le problème numéro 1, c'est la Covid-19. Si on faisait un interview 6 mois auparavant, les réponses seraient différentes. C'est très « challenging ». Tout l'environnement va être très important sur l'influence de la NL. Le challenge du futur, c'est que les problématiques liées à l'attractivité et à la compétitivité du hockey suisse doivent se résoudre par les clubs eux-mêmes, tout en pensant que l'ensemble des acteurs dépendent les uns des autres. Chaque acteur doit développer son produit en prenant en considération les autres.

R.K.:

Ok parfait pour cette première partie, attaquons la deuxième partie si vous le voulez bien.

Partie 2 – L'attractivité des ligues en Europe et en Amérique du Nord

R.K.:

Cette 2^{ème} partie concerne la comparaison avec les ligues européennes et l'Amérique du Nord. En Finlande, ils ont essayé de modifier leur modèle de compétition à plusieurs reprises alors qu'en Suisse on n'a rien changé...

U.S.:

Est-ce une faiblesse ou un point positif ? Il ne faut pas oublier qu'il y a plus de 90% de taux de remplissage dans les patinoires suisses. Le produit NL fonctionne très bien. Avant tout, essayons de changer ce qui ne fonctionne pas plutôt que de prétendre à une grande réforme. Le produit fonctionne super bien, les patinoires sont pleines, les médias sont performants, le niveau de sponsoring est élevé et l'intérêt dans la société pour ce sport est élevé comparé à la Suède et la Finlande. Nous sommes un petit pays et il est très facile d'aller voir un match à la patinoire. Si j'habite Olten, je peux aller

facilement voir un match à Bern ou Zurich. C'est peut-être pour ça que ça marche aussi bien et qu'on a très peu changé les choses. Je suis assez conservateur de ce côté-là.

Il faut développer les choses mais soyons attentif aux valeurs qu'on a et surtout celles qui marchent.

R.K.:

Quelles sont les perspectives d'avenir ?

U.S.:

Il faut que les clubs de ligues nationales puissent résoudre les problèmes indépendamment. Personnellement, je ne vois pas trop de problème à ça en prenant en considération que nous ne sommes pas en Amérique du Nord. Tout le monde dépend l'un de l'autre. Par exemple, si les petits clubs arrêtent leur relève, nous sommes foutus. Chacun doit essayer de développer son propre produit dans l'idée d'améliorer le produit global.

R.K.:

La question de la relève est intéressante, nous avons un bon niveau de championnat mais, force est de constater, que la Suède et la Finlande forment chaque année de véritables stars qui traversent l'Atlantique très facilement. Selon les chiffres, c'est 4 à 5 fois plus...

U.S.:

Il y a plusieurs raisons. Au niveau de la formation en Suisse, on fait quelque chose de très bien. On a beaucoup amélioré. Deuxièmement, c'est le nombre de joueurs licenciés au niveau des juniors. Le système de formation en Suède est différent. La combinaison sport et études est simplifiée. Le but est de faire du sport le plus possible dès le plus jeune âge dans un domaine précis. De plus, les jeunes peuvent choisir quel sport ils souhaitent pratiquer et cela dès la base. On se rapproche du modèle américain. Au lieu de faire 3h de gym, tu peux faire du hockey sur glace. Les écoles vont chercher les spécialistes, travaillent de manière rapprochée avec les clubs et les élèves choisissent ce qu'ils veulent faire. Un jeune reste à l'école jusqu'à 18 ans et les études sont plus facilement combinées avec le sport. Ils ont une approche différente ou le sport prend une grande importance. Tu trouves de jeunes athlètes avec un fort potentiel dès l'âge de 16 ans et ils prennent une décision beaucoup plus tard. Troisièmement, pour les pays nordiques, c'est une fierté de voir ses joueurs de hockey traverser l'Atlantique. De plus, les salaires sont plus faibles qu'en Suisse ce qui peut expliquer les raisons de leur départ. En Suisse, cela est différent. Pendant longtemps, c'était une perte pour la ligue et l'attractivité du championnat de voir disparaître ses meilleurs joueurs. On sait aussi que les salaires sont bien plus hauts en Suisse ce qui freine la volonté d'aller en Amérique du Nord.

R.K.:

J'ai remarqué que dans les transactions, beaucoup de joueurs venus d'Amérique du Nord préfèrent la Suisse aux pays nordiques pour la qualité de vie, n'est-ce pas ?

U.S.:

Donc tu vois un peu quelles sont les différences avec les ligues nordiques et la NHL aussi. La relève en Suisse est tellement importante. C'est pour ça que les professionnels ont besoin de ça. On peut encore progresser dans ce sens-là. La problématique actuelle est telle que, si on a un joueur de talent qui est très bon, on veut déjà le payer énormément. C'est une concurrence acharnée où les agents jouent un rôle prépondérant.

R.K.:

Dans la littérature en économie du sport, on parle beaucoup d'EC et INT dans l'attractivité d'une ligue. La compétitivité d'une ligue au travers de la formation, de la stabilité des effectifs ou de la concurrence européenne et internationale sont aussi des enjeux importants pour une ligue, qu'en pensez-vous ?

U.S.:

A mon avis, il y a deux points principaux. Premièrement, le système de playoffs est parfait. Il y a une partie de saison et ensuite tout le monde repart à 0 en voulant gagner le championnat. Deuxièmement, si moi en tant que spectateur qui va au match, il n'y a pas la question qui gagne mais juste la question du résultat du vainqueur, tu ne vends pas. Je crois que les matchs doivent être serrés car sinon il y a l'ennui. Si dans une ligue, il y a une seule équipe larguée, ça ne sert à rien. Il faut un EC qui permet de garder une incertitude sur les playoffs. Les matchs doivent être serrés pour garder de l'attractivité. L'équilibre doit rester jusqu'au moment des playoffs. C'est la variable la plus importante et c'est l'impératif.

R.K.:

Trouvez-vous qu'il y a une stabilisation à ce niveau ? Pourtant, si on prend au niveau financier, on voit de grands écarts entre les clubs. Est-ce que l'EC va perdurer dans le futur ?

U.S.:

On parle de cela depuis des années mais la ligue est devenue de plus en plus équilibrée. A-t-on avis, quelles sont les équipes qui ont le plus progressé sportivement ces 5 dernières années ? Si tu analyses, ce sont Ambri, Langnau, Bienne et Rapperswil qui sont les clubs qui ont le plus progressé. Il s'agit des équipes du bas de classement et c'est ce qui permet de garder un certain équilibre. Ils sont capables de battre toutes les équipes dans le championnat, ce qui n'était pas le cas il y a 5 ans.

R.K.:

Est-ce que cette tendance va rester, c'est très difficile à prévoir n'est-ce pas ?

U.S.:

Je crois qu'il ne faut en tout cas pas fermer la ligue. Ces clubs ont grandi et on développé des compétences. Cette compétitivité est une clé mais on a encore une

marge de progression concernant les playoffs et surtout au niveau du titre. C'est toujours le grand club avec une puissance financière et une grande profondeur de banc qui gagne. Au niveau de la saison régulière, c'est très équilibré. Si tu regardes après 50 minutes de jeu, plus de 70% des matchs ont un différentiel de 1 but maximum, ce qui explique la qualité de la ligue à travers l'EC.

Pour moi ce n'est pas au niveau sportif qu'il faut trouver des solutions mais au niveau économique avec la situation sanitaire et les salaires.

R.K.:

D'accord, nous reparlerons dans la 3^{ème} partie de l'aspect salarial.

U.S.:

Ça marche, attaquons la partie 3.

Partie 3 – Fermeture de la National League ?

R.K.:

Est-ce possible de fermer la ligue en Suisse ? Est-ce qu'il faut la fermer et est-ce qu'on peut la fermer ?

U.S.:

Il ne faut pas mais peut-être qu'on peut. La NL attache une grande responsabilité au niveau de la relève. Si le hockey suisse ne se joue pas partout en Suisse, on est foutu. Avec une ligue exclusive, on va payer le prix. Si les clubs de SL perdent leurs perspectives de NL, pourquoi devraient-ils encore investir dans de nombreux domaines ? Au niveau traditionnel et culturel, tu ne peux pas fermer la ligue.

Après, je suis contre le système de promotion et relégation direct. Il est toujours possible de passer à travers une saison. On pourrait mettre en place un système de relégation avec barrages dans le cas où une équipe finit dernière du championnat plusieurs saisons de suite (résultats cumulés). Il faut avoir les critères sportifs, économiques et les infrastructures adéquates pour jouer en NL. Même chose dans le cas contraire où il y aurait un potentiel promu. Si un club finit toujours dernier dans une ligue fermée, il y aurait énormément de problèmes. De plus, 12 équipes dans la ligue ne devraient pas être systématiques. L'idéal pour la ligue serait une composition de 12 à 14 clubs. Attention, tu peux être dernier à 3 points de l'avant dernière place également. Il faudrait donc prendre le système point/match pour déterminer si le dernier est véritablement largué. Le tennis fonctionne un peu dans ce format-là lors d'une qualification pour un grand tournoi.

R.K.:

Justement, il y'aura la saison prochaine la formule du tour de qualification pour les playoffs, quel intérêt portez-vous à ce système ?

U.S.:

L'intronisation de la formule du tour de barrage est une première étape. Il permettra d'améliorer l'EC de la ligue. Par contre, il faudrait une série Best Of 5 plutôt que d'une série Best Of 3. Le système est intéressant pour les 9^{ème} et 10^{ème} du point de vue économique, leur contingent gagne de l'expérience pour les playoffs, l'attractivité augmente dans la région, l'attention médiatique également avec une semaine de plus de playoffs... Tous ces éléments améliorent l'attractivité de la ligue en elle-même.

R.K.:

J'ai encore une question concernant les outils de régulations américains. Pensez-vous qu'on peut les introduire ?

U.S.:

Il faut faire à nouveau très attention à la mise en place d'un tel système. À la vue de la loi, il n'est pas possible d'avoir une copie conforme des outils de régulation américains. Par exemple, il ne serait pas correct d'envoyer un jeune joueur jouer à Ambri par obligation. Néanmoins, le « revenue sharing » se fait déjà dans les limites de la loi. Tous les accords sont délicats à mettre en place. Par contre, si toutes les équipes de la ligue se mettent d'accord, il serait possible de mettre en place un fair-play financier.

Concernant le « salary cap », il faut définir d'abord les variables d'un salaire. Si tous les clubs sont d'accord, il est possible de l'introduire. Il faut avoir un plafond et un plancher. Si la masse dépasse le plancher, il y a danger de relégation. Si le plafond est dépassé, il faut payer une taxe. La question du contrôle est importante. Le talent aura tendance à se diluer entre les clubs et cela est intéressant de le mettre en place vu la situation sanitaire actuelle.

R.K.:

Le « salary cap » pourrait donc être mis en place ?

U.S.:

Tu peux éventuellement le mettre en place. Je te fais un exemple, Zurich a déjà fait ses deux premiers trios et utilisé plus de la moitié de la masse salariale. Ils veulent encore de très bons joueurs pour leurs deux derniers trios. Ça ne peut pas jouer à moins de payer une taxe. Les joueurs de talent vont aller voir ailleurs et peut-être aller dans les petits clubs. Je suis pour un tel système mais les limites sont importantes et doivent surtout être contrôlées. 2 ou 3 équipes devraient être touchées par les limites supérieures et les limites inférieures. Il y a beaucoup de discussions sur ce sujet mais on est loin d'avoir la solution. Je reviens sur l'exemple du Covid-19, beaucoup de clubs ne vont pas pouvoir satisfaire l'ensemble des salaires. Ceux-ci doivent tomber.

R.K.:

Et concernant les autres outils ?

U.S.:

Le « revenue sharing » est déjà mis en place concernant les droits TV mais c'est difficile d'appliquer d'autres obligations aux entreprises. Je pense que dans ce fair-play financier, il faut vraiment essayer de réaliser l'impossible. Ces clubs subissent économiquement. Nous risquons d'être forcé à de tels changements vu la situation actuelle.

Je suis pour faire des modifications ou des adaptations mais ne pas fermer la ligue. J'ai fait une proposition à la ligue concernant le nombre de licences étrangères. Les derniers du classement ayant le droit d'avoir une licence supplémentaire... ceci pourrait amener un certain équilibre.

R.K.:

Après je pense que cela entraverait la qualité de l'équipe nationale suisse.

U.S.:

Oui, c'est vrai. Après ce sont des idées un peu superflues en brainstorming...

R.K.:

Super, merci beaucoup pour ces analyses. Nous arrivons au terme de la discussion. Je vous remercie.

U.S.:

Merci à toi, à bientôt.

Annexe E – Entretien Jonas Hiller



Source : lematin.ch

« Les joueurs doivent se faire entendre dans les discussions pour d'éventuels changements. Ceux-ci représentent l'acteur principal du produit "hockey sur glace" »

Caractéristiques :

Type d'entretien	Ouvert mais guidé (thèmes à aborder)
Interlocuteur	Jonas Hiller
Profil	Expert
Lieu	Par téléphone
Période	15 septembre 2020
Durée	Env. 1 heure

Introduction, présentations

R.K.:

Bonjour Jonas, je suis ravi de faire votre connaissance mais aussi que vous m'accordiez cette discussion pour mon étude. Je vais peut-être débiter par me présenter [Présentation RK].

J.H.:

Salut Roman, oui c'est avec plaisir. Je pense que ton travail risque d'être très intéressant car on n'a jamais vraiment eu quelqu'un qui discute de ce sujet avec des chiffres. Quelqu'un a travaillé récemment sur les agents de joueurs mais sinon très peu d'études ont été réalisées sur le sujet

R.K.:

Merci beaucoup. J'en conclu que vous avez pris connaissance du guide d'entretien. Je vous résume la structure avant de passer à la partie 1. Il s'agit d'une étude comparative des ligues influentes en Europe afin de proposer une éventuelle réforme du format de compétition de la National League Pour cela, je me base sur des données scientifiques mais aussi sur l'avis d'experts du monde du hockey sur glace. Peut-être avant de débiter, une présentation de votre parcours et de votre fonction actuelle serait le bienvenu.

J.H.:

C'est cool. Concernant ma carrière de joueur, j'ai fait 7 ans aux USA et 11 ans en Suisse. J'ai fini ma carrière ce printemps avec la possibilité de prendre la présidence du SIHPU. Je peux rester proche du hockey sans le besoin d'être à la patinoire chaque week-end. Je peux passer des week-ends et des vacances en hiver avec ma famille et pas seulement en été. Une fin de carrière un peu abrupte mais mon but était de commencer un nouveau projet d'ici 2021. Alors, j'ai pris cette opportunité. Avec la situation actuelle, c'est beaucoup de travail mais il y a plein de questions ouvertes pour cette saison et des discussions pour la suite. C'est super intéressant avec mon expérience des USA et l'influence des syndicats des joueurs là-bas. Le système est différent mais on peut le comparer avec ce qui se fait en Finlande, un système qui a de l'avance sur la question. Il y a encore plein de potentiel sur le fait de mieux intégrer les joueurs dans la discussion. Les joueurs doivent se faire entendre dans les discussions pour d'éventuels changements. Ceux-ci représentent l'acteur principal du produit "hockey sur glace".

R.K.:

Intéressant, j'ai appris que la ligue allait être indépendante, quels changements cela va apporter aux joueurs ?

J.H.:

On verra, c'est définitivement le but. Pour les joueurs, c'est clair que c'est une partie importante à prendre en compte dans les discussions pour les changements. Je pense que du côté des joueurs avec la crise, ceux-ci ont arrêté de penser qu'à leur équipe mais aussi dans le sens du hockey en général et leur propre intérêt à travers leur profession.

R.K.:

Quelle est la différence avec le modèle américain ?

J.H.:

En Suisse, ça se déroulait déjà très bien avec l'association qui existait déjà. C'est devenu désormais un peu plus clair pour les joueurs. Ceux-ci sont de toute manière mieux encadrés au travers la loi suisse contrairement aux USA où les joueurs doivent défendre leurs droits. Les négociations sur les conditions de travail des joueurs sont passablement bien réglées avec le droit suisse. Les joueurs commencent à avoir un peu plus de poids dans la discussion

Je pense qu'avec la situation actuelle, il y a certains aspects spéciaux au niveau sportif et administratif qui doivent être revus. Finalement ce sont les joueurs qui se battent sur la glace pour les performer et ramener des points. Il faut pouvoir prendre en compte leur avis, c'est important.

R.K.:

Vous pensez qu'on en fait assez ?

J.H.:

Oui, ces dernières années, les joueurs ont été passablement entendus comme par exemple avec les bandes flexibles. Il est aussi important que les joueurs prennent part aux discussions sur le « salary cap » ou le nombre d'étrangers car ce sont eux qui sont sur la glace.

R.K.:

Super, merci beaucoup pour ces infos. Ouvrons désormais la partie 1.

Partie 1 – Situation actuelle de la National League

R.K.:

Que pensez-vous de la situation actuelle de la NL, quelles sont les problématiques (s'il y en a) au niveau du format de compétition et quelles sont les opportunités pour les résoudre ?

J.H.:

Actuellement, il y a passablement d'aspects positifs. Le nombre de spectateurs a toujours augmenté ou est resté assez stable. Un grand nombre d'équipes se battent chaque année pour les playoffs et chaque saison il y a des surprises.

Il y a aussi des choses dangereuses au niveau des salaires qui deviennent de plus en plus hauts. Du côté des joueurs, c'est clair que ça ne peut pas fonctionner vu qu'ils sont en constante augmentation. Ça serait intéressant de voir les chiffres des clubs et voir ce qui revient réellement dans la caisse. La ligue doit faire un peu attention pour que les clubs restent dans leur budget et faire attention aux différences financières qui ont tendance à se creuser entre les clubs. Par contre, si on regarde sur la glace, on voit que c'est bien équilibré.

R.K.:

Il y a de grandes différences de budget mais finalement sur la glace, c'est passablement équilibré. Pensez-vous que cet état des choses peut perdurer sur le long terme ?

J.H.:

Je pense que ça montre que c'est le sport d'équipe qui définit le succès final. Le côté mental et la qualité du travail permettent d'avoir du succès. La différence de qualité de joueurs n'est plus si grande qu'il y a quelques années. Si tu as un bon système, tu peux faire mal aux grandes équipes qui devraient toujours gagner. Avec la pression et la concurrence, ce n'est pas si facile d'être toujours devant. En même temps, si on voit le nombre d'équipes différentes ayant gagné le titre ces dernières années, cela démontre que ce n'est pas équilibré comme en NHL. C'est un système totalement différent et c'est difficile de comparer avec l'Amérique du Nord. Je pense donc qu'il est plus intéressant de comparer le système avec ce qui se fait en Europe.

R.K.:

Avec la loi suisse, c'est effectivement difficile de mettre en place un tel système...

J.H.:

Définitivement. Il n'est pas possible de mettre en place le même modèle que la NHL en vue du droit suisse. En théorie, le « salary cap » ou les outils de régulations sont bien mais l'aspect économique et l'approche financière sont totalement différentes.

R.K.:

En comparant le nombre de champions différents, on voit que c'est plus équilibré en NHL ou dans les pays nordiques, comment expliquez-vous cela ?

J.H.:

Contre les grandes équipes, tu peux toujours gagner alors que sur une série de 7 matchs, les stars et les grands joueurs font la différence. Je pense que c'est difficile à changer ce principe en Suisse contrairement au changement de la stratégie. C'est clair que la qualité des joueurs individuels fait la différence au final.

R.K.:

D'ailleurs, que pensez-vous de la nouvelle formule pré-playoffs ?

J.H.:

C'est très intéressant. Comme on a vu les dernières années, il y a plusieurs équipes proches des playoffs, peut-être même meilleures que certaines y participant. C'est donc une option pour plusieurs équipes. De plus, personne n'est intéressé à jouer les playouts. On voit que cela marche bien dans les autres ligues. Je me réjouis de voir cela dans le futur mais aussi l'agrandissement possible de la ligue. Je pense que c'est un peu plus intéressant pour les spectateurs.

R.K.:

On voit dans la littérature que plus vous avez d'équipes concernées par des places à enjeux et plus le spectateur aura tendance à se déplacer à la patinoire...

J.H.:

Exactement. En Suisse, l'EC entre les équipes est plus élevé en saison régulière car ce qui importe est de se qualifier pour les playoffs. Tout peut arriver sur un match. Ce sont pendant les séries finales que les distinctions se font et que les équipes de qualités vont effectivement jusqu'au bout.

R.K.:

J'aimerais encore discuter du système de formation en Suisse qui semble un peu inférieur à celui des pays nordiques. Comment l'expliquer ?

J.H.:

Peut-être mais on voit qu'en Suisse on a beaucoup d'entraîneurs locaux. Il y a plusieurs aspects dont le « scouting ». C'est un système que tu ne peux pas changer du jour au lendemain. Pour avoir parler avec la fédération, il y a des éléments qu'ils sont en train de mettre en place mais ça prend du temps. Les suédois et finlandais ont un temps d'avance.

R.K.:

C'est vrai qu'on voit qu'en Suisse on a une qualité de vie élevée qui tend à retenir les joueurs suisses, n'est-ce pas ?

J.H.:

C'est juste. Actuellement, on voit davantage de jeunes partir en NHL ce qui n'était pas le cas il y a quelques années. Dans certaines ligues européennes, ça ne suffit pas de rester au sein de la ligue pour avoir une qualité de vie suffisante. C'est pour cela aussi que certains joueurs tentent de changer de pays.

R.K.:

Très bien, regardons la partie 2.

Partie 2 – L'attractivité des ligues en Europe et en Amérique du Nord

R.K.:

Dans ce chapitre, j'aimerais discuter des diverses ligues et surtout identifier laquelle paraît la plus attractive ? Peut-on comparer ?

J.H.:

Je ne dirais pas comparer mais regarder un peu ce que font les ligues et s'inspirer des éléments positifs ainsi que d'identifier aussi les éléments négatifs. Le but est de regarder aussi les petites modifications qui pourraient être bénéfiques à la NL. Je pense aussi qu'il y a des éléments difficiles à mettre en place vu la complexité des systèmes très différents l'un de l'autre. Par exemple, le fan en Suisse est différent du fan en Californie. En partie dû à ça, tu ne peux pas copier le modèle.

R.K.:

Qu'est ce qui différencie le supporter suisse des autres pays concernés ?

J.H.:

Il y a des situations comme l'année dernière où les New Jersey Devils sont venus jouer à Bern et il y avait moins de spectateurs que lors du derby entre Berne et Langnau. La passion est différente entre la Suisse et l'Amérique du Nord. Souvent, les fans sont des supporters de générations en générations en Suisse. Cela vient plutôt du cœur où la rivalité entre les clubs est grande. En NHL, les supporters attachent une importance

considérable au niveau de jeu et le fan suit l'équipe la plus proche de chez lui, ceci malgré une éventuelle délocalisation. Les délocalisations de certaines franchises poussent les spectateurs à suivre le modèle du fan de proximité plutôt que le fan passionné. Le lieu est important.

R.K.:

Ça serait intéressant de voir également l'impact du merchandising sur les revenus des clubs et s'il pourrait être amélioré en Suisse. Par exemple, on voit qu'aux USA, les spectateurs accordent davantage d'importance au merchandising. Les spectateurs qui se rendent à la patinoire portent, en général, un maillot de l'équipe qu'ils supportent...

J.H.:

C'est le « lifestyle » américain. Ça ne suffit pas de seulement venir voir le match. En Suisse, vous avez des maillots floqués de sponsors contrairement en NHL, ce qui pourrait également pencher dans la balance.

R.K.:

Au niveau de la formation, on s'aperçoit que le club ferme ou les universités comptent énormément pour les franchises, que pensez-vous d'un tel système en Suisse ?

J.H.:

Il y a quelques équipes en Suisse qui tentent de mettre en place un système proche du modèle américain. Les franchises aux USA n'ont pas de mouvements juniors mais viennent de la « draft », par exemple. Les équipes de NHL n'ont pas d'équipes juniors mais ont des clubs fermes qui permettent d'évaluer les joueurs avant de les placer dans leur équipe. En Suisse, c'est intéressant de voir que certaines équipes essayent de mettre en place ces clubs fermes pour permettre de faire le pas avant la NL.

R.K.:

Il y a des partenariats aussi avec des clubs de SL, quel est le rôle de cette ligue selon vous ?

J.H.:

Il y a deux possibilités. Certaines équipes se basent sur leur mouvement junior et on leur propre identité pour les fans. En même temps, on voit des clubs fermes de clubs de NL au sein de cette ligue qui démontre que ça peut bien fonctionner. Le but de la SL est de voir comment se développe certains joueurs et de permettre de voir à l'œuvre certains jeunes joueurs en devenir. Désormais, le but des jeunes n'est pas seulement de devenir professionnels mais aussi d'intégrer une équipe de NHL. Les pays nordiques ont un peu d'avance sur la Suisse.

R.K.:

Quelle est la ligue la plus intéressante à suivre, qui a le meilleur format et la plus attractive selon vous ?

J.H.:

La NHL. C'est la meilleure ligue du monde avec les meilleurs joueurs du monde. Pour moi c'était toujours le rêve d'y aller. C'est clair, l'ambiance dans les patinoires en Suisse est très bonne et meilleure mais en tant que sportif, tu veux te mesurer aux meilleurs du monde. Du point de vue hockey, c'est difficile à faire mieux. Par contre, au niveau de l'ambiance et des progrès réalisés au niveau des infrastructures, la Suisse est dans la bonne voie. On a beaucoup progressé sur l'expérience vécue pour un spectateur lors d'un match. Le niveau des matchs est très bon et c'est souvent ce qui attire le supporter suisse.

R.K.:

Parfait, on attaque la dernière partie.

Partie 3 – Fermeture de la National League ?

R.K.:

Selon votre avis, quel impact aurait une fermeture de la ligue, que ce soit au niveau sportif, financier ou culturel ?

J.H.:

Je pense qu'on peut fermer la ligue mais il faut toujours voir les avantages et les inconvénients. Du point de vue sportif, une fermeture de la ligue amènerait davantage de confiance au sein des clubs. Une possibilité d'investir davantage dans les diverses composantes du club, comme la patinoire et la formation. Avec une fermeture de la ligue, il y aura sûrement davantage de temps de glace pour les jeunes joueurs qui seront ensuite prêts à traverser l'Atlantique pour la NHL. Il y aurait un meilleur management au sein des organisations en prenant du temps d'intégrer des juniors. Tu n'as pas la pression d'une relégation qui peut être difficile à vivre pour un club. C'est plus facile pour un club de planifier sur le long terme également. Tu réalises un bon « scouting » et sans avoir mis beaucoup d'argent, tu peux être très compétitif. Le seul point négatif que je vois, c'est le manque d'enjeux avec la perte des playouts de NL et des playoffs de SL qui apportent une forte attractivité pour le public concernant ce système. En même temps et comme nous avons discuté précédemment, il faut un système pour permettre à des équipes d'intégrer la ligue. Si tu as une équipe qui est régulièrement dernière du championnat et une équipe qui a les capacités d'intégrer la ligue, il faut pouvoir faire des changements au sein même de la ligue.

Je pense également que les suisses n'aiment pas forcément les changements qui sont assez drastiques. Ça prend davantage de temps que dans les autres pays.

R.K.:

Donc vous êtes pour fermer la NL ?

J.H.:

Difficile à dire. Je le vois du point de vue des joueurs. Je pense que c'est bien plus attractif de vouloir fermer la ligue. On peut prendre des risques de mettre en place des jeunes et de faire confiance à des entraîneurs suisses. Cela va influencer les salaires des joueurs sur le long terme également. Je pense que ça peut fonctionner mais ça ne se fera pas du jour au lendemain. La seule chose qui me plaît pas du tout, c'est le manque d'intérêt pour les dernières places du classement et un manque d'intérêt pour les places du bas de classement.

R.K.:

Que pensez-vous du nombre d'équipes en NL, sachant que certaines équipes de SL pourraient accéder à l'échelon supérieur ?

J.H.:

Je pense que ça fait sens de regarder cela. Cela ne suffit pas de dire que la ligue est fermée et qu'on ne peut pas faire de changements. On verra déjà comment ça se passe l'année prochaine avec 13 équipes. Ça devrait motiver certains clubs de SL à investir dans l'équipe et les infrastructures pour essayer d'intégrer la ligue. Le seul point qui me fait soucier en augmentant le nombre d'équipes, c'est la baisse de l'EC au sein de la ligue. Il y a des discussions sur cela mais aussi sur le nombre de joueurs étrangers. Si tu as une ligue fermée, tu peux prendre le risque de former des juniors, de les faire jouer et de leur donner davantage de responsabilités. C'est un peu ce qui se passe en Finlande ou en Suède. Tu auras alors un plus grand nombre de joueurs intégrant la NHL ou d'autres ligues influentes en Europe. Cela évitera d'investir beaucoup trop d'argent dans de très bons joueurs étrangers.

R.K.:

Que pensez-vous d'un système de conférence en Suisse ?

J.H.:

Cela se fait déjà un peu pour favoriser les derbys. Tu joues contre certaines équipes plus de matchs que contre d'autres. Cela fait sens pour le spectateur également. Séparer la ligue en deux, c'est très compliqué pour une ligue pas forcément ouverte à de grandes nouveautés ces dernières années.

R.K.:

Que pensez-vous des outils de régulation ?

J.H.:

Avec le « draft », c'est intéressant car vous équilibrez vraiment les équipes et vous améliorez la qualité du « scouting ». Cela ferait également baisser les échanges et les gros transferts avec beaucoup d'argent. Cependant, je ne vois pas comment insérer un tel système en Suisse vu l'importance des mouvements juniors pour les clubs.

Concernant le « salary cap », c'est quelque chose qui est en discussion. C'est bien car ça équilibre également la ligue du point de vue financier. Par contre, cela risque

d'entraver la liberté de manœuvre pour les clubs. Pour moi, le « salary cap » devrait être le budget de chaque directeur sportif des clubs de l'élite. Ces dernières années, cela a malheureusement montré que ça ne fonctionne pas. Avec un tel système, ce n'est pas seulement une baisse des salaires qui arriverait mais aussi une augmentation et une homogénéité de ces salaires sur le long terme. Il y a aussi des risques avec ce système. Il faut être prudent.

R.K.:

Le « salary cap » est intéressant car il dilue les talents au sein des équipes. Personnellement, je trouve que c'est l'outil le plus intéressant à mettre en place en NL.

J.H.:

Je pense aussi que c'est intéressant et ça serait une des premières ligues à le faire. Il y a donc aussi des risques de mettre en place un tel système. Sur le papier, cela semble bien mais il serait difficile de procéder à des contrôles car il y a un manque de transparence au niveau financier des clubs. Certains pourraient en profiter. J'ai eu un peu la même discussion avec les agents de joueurs qui pourraient se faire avoir.

La dernière chose est peut-être le manque d'uniformité entre les clubs de NL. Certains clubs possèdent des « farms teams », un mouvement junior différent, des partenariats avec des clubs de SL... certaines équipes pourraient être traitées différemment du point de vue salarial.

R.K.:

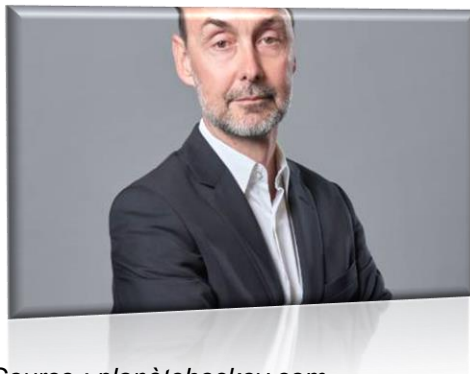
C'est intéressant ce que vous dites. Au début, j'avais pour projet de comparer la performance à la masse salariale des clubs mais faute de transparence et de publication des comptes, cela n'a pas pu se réaliser... mais c'est déjà fort intéressant d'étudier certaines variables d'attractivité et de compétitivité au sein d'une ligue professionnelle.

Nous arrivons au terme de cet entretien. Merci beaucoup pour votre disponibilité, cela va apporter une plus-value à mon travail. Au plaisir de vous revoir à la patinoire prochainement.

J.H.:

Merci à toi, n'hésite pas à m'envoyer ton travail

Annexe F – Entretien Chris Wolf



Source : planètehockey.com

Il faut un projet de jeu, créer une identité et améliorer l'expérience vécue par le spectateur lors d'un match qui compte tout autant qu'un puck qui finit au fond d'un filet.

Caractéristiques :

Type d'entretien	Ouvert mais guidé (thèmes à aborder)
Club	Lausanne HC
Interlocuteur	Chris Wolf
Profil	Directeur marketing et commercial
Lieu	Vaudoise Aréna, Spot Café
Période	10 septembre 2020
Durée	Env. 1 heure

Introduction, présentations

R.K.:

Bonjour Monsieur Wolf, je vous remercie de m'accorder cette heure dédiée à mon mémoire sur la ligue suisse de hockey sur glace. C'est assurément une plus-value pour mon étude.

C.W.:

Bonjour, c'est avec plaisir

R.K.:

Avant de débiter, peut-être je vous présente le sujet. Il s'agit d'une étude comparative des ligues influentes en Europe afin de proposer une éventuelle réforme au format de compétition de la National League. Pour cela, je me base sur des données scientifiques mais aussi sur l'avis d'experts du monde du hockey sur glace. La partie 1 concerne votre club. La partie 2 est dédiée à la NL alors que la partie 3 se focalise sur l'éventualité d'une fermeture de la ligue, un sujet très actuel. Avant de débiter, pouvez-vous vous présenter ?

C.W.:

Je suis directeur commercial en charge du sponsoring et marketing depuis 2008. Je me suis occupé aussi de l'événementiel, du déroulement du chantier pour Malley 2.0 et la Vaudoise Aréna. On a créé maintenant une nouvelle organisation. Actuellement, je m'occupe des aspects commerciaux en temps que directeur de la vente et de la relation avec le CSM et les politiques.

R.K.:

Ok merci pour les présentations, débutons avec la présentation de votre club.

C.W.:

Très bien allons-y pour la partie 1

Partie 1 – Situation du club

R.K.:

Maintenant qu'il est à nouveau en NL, quel est le positionnement du club et sa situation en générale ?

C.W.:

C'est un club populaire qui existe depuis 1922. Il a un fort ancrage dans le canton avec la moitié des spectateurs qui viennent de Lausanne. 37 ans d'âge moyen avec une forte représentativité masculine (70%). Dans la patinoire se côtoient toutes les classes sociales. Il a besoin des revenus du public et des VIP pour fonctionner. C'est un club qui veut se développer au niveau de son académie mais aussi au niveau du hockey féminin. L'identité est le rouge et le lion. Le slogan est « l'union fait la force ». Il y a également un tas de choses qu'on n'a pas pu faire auparavant, faute de moyens et qui pourrait désormais voir le jour. La structure financière actuelle est saine avec des gros moyens. On a les moyens pour réaliser des projets contrairement aux années précédentes.

R.K.:

Au niveau des revenus quelles sont les parts ?

C.W.:

80% vient du ticketing et du sponsoring. Très peu viennent des droits TV contrairement en Amérique du Nord ou en Suède. On touche 1.7 millions en Suisse alors qu'en Suède on est à 4 millions.

R.K.:

Quelle place accordez-vous à la médiatisation du club, est-ce qu'il est bien mis en avant de la scène ?

C.W.:

Oui, le hockey est très bien médiatisé. On a encore un train de retard et on ne domine pas assez. Il faut créer du contenu et du buzz. Il faut des longueurs d'avance dans la stratégie.

R.K.:

Où le situez-vous face à vos concurrents au niveau sportif et financier ?

C.W.:

L'important est de construire une identité propre à Lausanne. Après, gagner tous les matchs et le championnats, ce n'est pas une fin en soi. Tu peux y arriver un jour (ex : Real Madrid, Bayern Munich) mais à quel prix ? On doit être dans un bon équilibre et arrêter de dépenser inutilement pour un résultat pas très visible. Au niveau sportif, c'est une bonne alchimie sur la glace entre des jeunes et des joueurs dominants suisses et étrangers.

R.K.:

Vous accordez donc une grande importance aux joueurs du cru. Un des facteurs clé de succès d'un club étant d'avoir des joueurs issus de la région et une stabilité des effectifs sur le long terme...

C.W.:

On les rapatrie désormais. Il faut un bon équilibre mais c'est clair que c'est mieux d'avoir des joueurs du mouvement junior. Le contexte et la période sont importants aussi. Quand tu reviens de la ligue B, tu ne penses pas à faire de la formation mais plutôt à sauver tes fesses.

R.K.:

Quelles sont les perspectives d'avenir ? le titre ?

C.W.:

Construire une identité et être apprécié par les joueurs et le public. Perdre avec dignité et jouer pour gagner. Ce que tu crées en jouant que « pour la gagne », tu crées de la frustration. Il faut un projet de jeu, créer une identité et améliorer l'expérience vécue par le spectateur lors d'un match qui compte tout autant qu'un puck qui finit au fond d'un filet.

R.K.:

Merci pour ces réponses, attaquons la 2^{ème} partie.

R.K.:

Comment percevez-vous la situation actuelle de la ligue ?

C.W.:

Business model malade, on vit dans une fausse économie et on crame une grande partie de nos revenus. Avec un tel business model, les clubs ont décidé de quitter la fédération pour former une SA avec les clubs comme actionnaires à parts égales. La ligue, désormais indépendante, va gérer ses propres revenus et mettre en place le « salary cap ». La grande majorité des clubs sont favorables. Nous sommes convaincus de ce système pour plusieurs raisons. Il y a seulement 3 clubs qui ont gagné le championnat ces dernières années contrairement à la NHL où il y en a 16 ou 17 champions différents. Le « salary cap » ou la fermeture de la ligue, c’est tout positif, nous voulons aller dans cette direction.

R.K.:

C’est vrai qu’en Suisse, on remarque que c’est toujours les mêmes qui gagnent.

C.W.:

Le Covid-19 nous aide à faire ces changements puisque toutes les équipes sont concernées. On a fait un ajustement cette année avec les pré-playoffs qui nous viennent de la Suède. L’abolition de la relégation est obtenue également avec le Covid-19.

R.K.:

C’est intéressant car contrairement à la Finlande ou à la Suède, la Suisse n’a jamais vraiment changé son format de compétition...

C.W.:

Une ligue fermée ne veut pas dire que tu ne peux pas monter. Une ligue fermée veut dire que ton club n’est pas en danger si tu as un projet de jeu ou d’identité. D’ailleurs en NHL, c’est des vagues comme avec Pittsburgh ou Chicago. Colorado et Columbus étaient au fond de la cave et maintenant ils sont compétitifs.

R.K.:

Dans la littérature scientifique, on parle beaucoup d’EC, quelle importance accordez-vous à cette variable ?

C.W.:

Le sens de la réforme va dans cette direction. Chaque saison il y a un grand qui se ramasse mais au final ce sont toujours les mêmes qui gagnent.

R.K.:

Pourtant tout le monde peut battre tout le monde en saison régulière...

C.W.:

Après il y a les playoffs. Les petits clubs sont toujours en danger de relégation et cela impact également l'ensemble des acteurs qui gravitent autour du club. Ça serait génial de voir Langnau ou Ambri en finale des playoffs. La variable des joueurs étrangers est importante également. Si tu augmentes le nombre à 6 ou 8, tu vas faire baisser les salaires en Suisse. Tu améliores également la qualité des joueurs suisses puisqu'ils sont au contact des meilleurs joueurs en Europe.

R.K.:

C'est la crainte en Suisse de voir l'équipe nationale s'affaiblir, dû en partie au manque de temps de glace des joueurs suisses...

C.W.:

L'Allemagne a fait la finale des JO avec des équipes qui comptent 10 ou 12 mercenaires. Après en Suisse, on aime bien dire que ça marche bien, que c'est la tradition. En Suisse, nous sommes les champions de la tradition. Certaines règles doivent être conservées (ex : places debout-assises) mais d'autres réformées.

R.K.:

C'est très intéressant, je le ressens dans les discussions que j'ai eues avec des dirigeants. Il y a des spécialistes très conservateurs du modèle actuel alors que d'autres souhaiteraient innover.

C.W.:

Il y a encore une marge de progression dans le hockey suisse. Le marketing de la ligue pourrait être amélioré.

R.K.:

Par rapport à tous ces changements, que pourrait être les freins à de telles modifications ?

C.W.:

Le principal frein pendant des années, c'était les grands clubs de NL qui gagnaient et qui ne voulaient pas de réformes. Ils ne tremblent que très rarement et le Covid-19 pourraient amener des modifications. C'est surtout au niveau de la patinoire et de l'affluence que le produit est impacté. Je vois des modifications dans un avenir proche. Le plus important, c'est que les clubs soient sous une raison sociale commune et gèrent eux-mêmes leurs revenus.

R.K.:

Très bien, merci. Regardons désormais la 3^{ème} partie.

Partie 3 – Fermeture de la National League ?

R.K.:

C'est intéressant d'avoir l'avis de Lausanne, un club qui a vécu des promotions et relégations. Concernant la fermeture de la ligue, quel est votre avis ?

C.W.:

Ce qui est horrible aujourd'hui, c'est que tu peux monter sans avoir été premier et descendre en n'ayant pas été dernier. C'est une aberration. Tu joues pour ne pas perdre et ce n'est pas le sport.

R.K.:

Quel est véritablement l'impact d'une descente en ligue B, surtout pour une petite équipe ?

C.W.:

On va dire qu'il y a eu deux événements qui vont me contredire. A savoir Langnau et Rapperswil qui sont descendus et remontés 1 ou 2 ans plus tard. Nous on a mis 9 ans, c'est long. Quand tu descends, tu perds tout. Tu perds tes joueurs et tes collaborateurs. C'est très compliqué. La SL est une ligue très spéciale car il y a des joueurs qui ne veulent pas forcément monter. C'est une ligue de confort contrairement aux clubs fermes en NHL qui sont davantage compétitifs. Le but des joueurs étant de réintroduire l'équipe de NHL. C'est le jeu et il n'y a pas de pression financière avec le club ferme. En Suisse, il y a une pression financière de ce côté-là. Je suis pour abolir le système de promotion et relégation mais qu'on puisse accepter des équipes de SL qui désirent monter sur 4 critères : économique, formation, sportif et les infrastructures. Après, la SL doit choisir si elle veut être une ligue compétitive à travers ses derbys ou alors une ligue formatrice pour les clubs de NL.

R.K.:

C'est intéressant les clubs fermes car on voit qu'il y a déjà pas mal de partenariats entre les clubs de NL et SL...

C.W.:

Avec les « farm teams », c'est intéressant de voir que les joueurs militent pour trouver une place dans l'élite contrairement à un club de SL qui a la pression d'une montée ou d'un bon classement. C'est très difficile pour un junior élite de passer directement en NL. Nous on a fait un partenariat avec Martigny et des joueurs étaient à l'essai pendant la préparation. Nous avons donc des jeunes à Martigny pour les aider à monter en MySports League, une ligue compétitive qui pourrait être le « step » avant la NL. Pour un junior, c'est impossible de passer des juniors élite à la NL. Il doit s'aguerrir en SL ou MySports League et prendre des coups dans les bandes. Il y aussi des juniors à Biasca (Ticino Rockets) en SL.

R.K.:

Est-ce qu'on pourrait créer des clubs fermes ?

C.W.:

Il faut pas mal d'argent pour créer cette structure et pas tous les clubs peuvent le faire actuellement. Le partenariat avec le club de SL est l'avenir.

R.K.:

Si on discute des outils de régulation maintenant. La théorie issue de la littérature prône une fermeture de la ligue pour les mettre en place. Qu'en pensez-vous ?

C.W.:

Les droits TV sont répartis de manière équitable. Ça va dans la même direction que le « salary cap ». L'EC passe par l'intronisation d'outils compétitifs. Le « salary cap » est l'outil à utiliser. Il faut du changement car au final, ce sont toujours les mêmes qui gagnent. La nouvelle National League est sur le point de mettre en place le « salary cap » avec un plafond, un seuil et une taxe. On attend encore l'accord des derniers clubs. A noter que la situation sanitaire actuelle nous aide à développer ce genre de réforme.

R.K.:

En une phrase, quel impact d'une fermeture de la NL ?

C.W.:

Le plus important, c'est que les clubs soient sous une raison sociale commune et gère eux même leurs revenus. L'impact est là. En termes d'attractivité du produit, en fermant la ligue, il y a un EC qui se crée et une baisse de la pression négative au sein de la ligue. Un ensemble qui permettra à tous les clubs de rêver de titre. Dépenser de l'argent pour ne pas le perdre au final.

R.K.:

Je vous remercie beaucoup pour m'avoir accordé cette discussion.

C.W.:

C'est avec plaisir.

Annexe G – Entretien Sébastien Pico



Source : 24heures.ch

L'ouverture de la ligue est l'ADN du modèle européen et le championnat suisse reste l'un des plus attractifs en Europe. Il faut finir le travail dans les infrastructures et après on verra pour d'éventuels changements.

Caractéristiques :

Type d'entretien	Ouvert mais guidé (thèmes à aborder)
Club	EHC Viège/Visp
Interlocuteur	Sébastien Pico
Profil	CEO
Lieu	Par Skype
Période	29 octobre 2020
Durée	Env. 1 heure

Introduction, présentations

R.K.:

Bonjour Monsieur Pico, comment allez-vous ? Avez-vous pu prendre connaissance du guide d'entretien ?

S.P.:

Bonjour Roman, oui bien merci. C'est un sujet que je trouve très intéressant.

R.K.:

[Présentation RK]. Peut-être avant de commencer, je vous présente mon étude. En résumé, il s'agit d'une étude comparative des ligues influentes en Europe afin de proposer une éventuelle réforme au format de compétition de la National League. Pour cela, je me base sur des données scientifiques mais aussi sur l'avis d'experts du monde du hockey sur glace. La discussion qui suit est une discussion en 3 parties. La 1^{ère} concerne l'organisation et la structure de votre club. La 2^{ème} traite de l'attractivité et de la compétitivité des ligues professionnelles suisses. La 3^{ème} concerne l'impact qu'aurait en Suisse une fermeture de la NL.

Si vous êtes prêt, nous attaquons la première partie

S.P.:

C'est tout bon, allons-y.

Partie 1 – Situation du club

R.K.:

Pour débiter, il serait intéressant d'avoir une présentation de l'organisation du club, de sa situation et de son historique dans le monde du hockey suisse.

S.P.:

Premièrement, je pense que c'est bien de faire l'entretien hors Covid-19 car il a beaucoup d'influence sur les questions et les réponses apportées.

Je suis arrivé en 2005 à Viège avec une situation compliquée pour le club. La stratégie des clubs de SL à ce moment-là était de type opératif. Le Conseil d'administration gérait le club à côté de leur propre business. Quand je suis arrivé, il y a eu un changement au niveau du management professionnel. Le club de Viège a été restructuré en 2005, celui-ci avait une forte dette. On a remis le club sur des rails un peu plus conformes. Le Conseil d'administration a décidé d'investir dans une direction pour professionnaliser le club. Une fois des finances saines 3 ans plus tard, on a augmenté le budget et on a mobilisé nos grands sponsors pour discuter des ambitions. La confiance engendrée et les bonnes relations développées ont permis d'augmenter le budget pour investir dans des bons joueurs. Nous avons fait le 1^{er} titre de ligue B, attendu depuis 50 ans, en 2011 et en 2014 le 2^{ème}. Cette effervescence sportive a eu une grande influence sur le développement du club et sur les finances qui ont permis d'avoir une nouvelle patinoire. Le financement de la nouvelle patinoire est principalement communal, acceptée à 75% par la population. Avec la nouvelle patinoire, on entre dans une nouvelle dimension. On tourne avec un budget de 6 millions désormais et on peut monter jusqu'à 9 millions avec l'événementiel et la gastronomie. Le management des clubs de hockey tourne donc autour de trois piliers qui doivent sans cesse être améliorés : le sport, l'infrastructure et les finances. Les perspectives d'avenir passent désormais par les patinoires. Avec des infrastructures conséquentes, c'est tout le modèle du hockey suisse qui sera meilleur.

R.K.:

Donc en finalité, c'est grâce à la nouvelle patinoire que vous pouvez mettre en place de nouveaux projets ?

S.P.:

Sans nouvelle patinoire, c'est sûr qu'au jour d'aujourd'hui c'est compliqué. Si vous voulez monter en NL, il faut pouvoir présenter un budget d'environ 10 millions de manière plausible. La majorité des clubs ne le peut pas. Il faut des critères au niveau de la patinoire et du mouvement junior. Une minorité des clubs a ces critères.

R.K.:

Pour vous, le budget est lié à la performance, c'est juste ?

S.P.:

En finalité oui mais il y a certains contre-exemples comme Ajoie et Viège. A terme ce sont les grands clubs qui finissent par l'emporter.

R.K.:

Est-ce que vous trouvez que c'est la même chose en NL ? On voit que c'est toujours les mêmes qui gagnent le titre alors que cela est différent en Finlande, Suède et même en NHL. Par contre, on remarque que la saison régulière est passablement équilibrée, qu'en pensez-vous ?

S.P.:

Effectivement, on voit que ce sont toujours les mêmes qui gagnent. C'est un sujet qui est traité par la NL mais qui concerne aussi la SL. Il y a une pression des clubs du bas de la NL pour la recherche d'une plus grande égalité mais après il y a des clubs un peu plus indépendants comme Zurich qui auront un peu plus de réticence à entrer dans de tels modèles. C'est compréhensible.

R.K.:

Encore une question au niveau financier, le sponsoring et le ticketing sont-ils toujours le revenu principal ?

S.P.:

Tout à fait. Le sponsoring, l'hospitalité (VIP), les entrées et les abonnements purs sont les revenus principaux

R.K.:

Et au niveau des droits TV ?

S.P.:

240'000.- pour la SL. On touche 400'000 avec TVA en SL mais il y a des sponsors compris à l'intérieur. Pour la NL, on est à 2.2 millions environs. Le partage de ces droits a toujours été un enjeu crucial. Au début de la SL, il y avait seulement 8% de ces droits partagés mais c'est plus conséquent depuis 2 ans. Les clubs de NL ont mis une base financière plus conséquente qui garantit une disproportionnalité entre la NL et la SL. Cette disproportionnalité est toujours restée et a toujours bénéficié à la NL, que ce soit au niveau de la promotion et relégation mais aussi des droits TV.

R.K.:

Intéressant, la SL aurait donc son mot à dire en cas de fermeture de la ligue ?

S.P.:

Il y a plusieurs éléments. Dans le système actuel, c'est la NL et la SL qui décident ensemble. Pour une telle décision, la NL pourrait envisager la fermeture de la ligue mais la problématique est telle que dans un marché libre comme la Suisse, un scénario pareil serait typique d'un cas de concurrence déloyale.

R.K.:

C'est la problématique du droit qui entre en jeu, on ne peut pas tout chambouler ...

S.P.:

Exactement.

R.K.:

Pour conclure cette deuxième partie, quelles sont les perspectives d'avenir pour le club ? la promotion en NL ?

S.P.:

Alors oui c'est l'objectif. Maintenant nous sommes mal entrés dans la saison au niveau des résultats sportifs. A la base, on a construit une équipe pour aller au bout. Kloten est favori mais je pense qu'on peut les challenger en tant qu'outsider. A l'interne, on travaille à fond sur cet objectif.

R.K.:

Parfait, merci pour cette partie.

Partie 2 – L'attractivité et la compétitivité de la National League ainsi que de la Swiss League

R.K.:

En principe, ce chapitre concerne la NL mais je trouve intéressant d'avoir votre avis sur la SL également. Comment percevez-vous la situation actuelle pour la NL et la SL au niveau de l'attractivité de la ligue, surtout de son EC ?

S.P.:

Je pense que le produit NL est très porteur. Le fait d'avoir un tour de qualification, d'avoir des playoffs et un système de promotion et relégation rend très intéressant toutes les parties du championnat. Les clubs de NL ont voulu se protéger en ayant seulement les deux derniers qui se battent pour la relégation. Cela enlève un peu d'attractivité mais sinon c'est un produit porteur qui a finalement poussé la NL à se demander s'il faut véritablement changer quelque chose. Le but de créer une SA pour les clubs de NL est de se détacher de la SIHF tout en allant racheter les produits dont ils ont besoin pour avoir davantage d'autonomie et plus de possibilités pour se commercialiser, surtout pour les droits TV. Ceci dans l'optique des négociations qui

commencent l'année prochaine. L'idée de base est que les clubs de NL pensent que la SIHF actuelle a un impact important et coûte beaucoup d'argent. De plus, 1/3 des droits TV retombent dans les caisses de la fédération.

Au niveau de la SL, c'est plus hétérogène. Il y a les farm teams qui sont venus avec pas mal de faillites. Ils ont permis de faire le nombre et ont aidé au produit SL. En même temps, ils n'amènent pas vraiment d'attractivité pure. On a des clubs comme Olten qui cherche uniquement la promotion. Il y a aussi des clubs traditionnels comme La Chaux-de-Fond, Ajoie, Viège ou Langenthal qui veulent une SL attractive. Ce côté hétérogène n'est pas facile à gérer mais personnellement je trouve que c'est une des ligues les plus attractives en Europe au niveau des 2^{èmes} divisions. Au niveau de la compétitivité, elle est vraiment bonne. La preuve en est les promotions fréquentes ces dernières années. De plus, la plupart des clubs de NL qui sont tombés en SL se sont refait une santé. Ce sont souvent des clubs amochés avec des problèmes de structures qui sont remontés plus fort. Ça prouve tout le positif de cette ligue qui a également accueilli des grands noms du hockey européen. C'est une ligue qui couvre bien toutes les régions également. Dans le cas où la NL crée sa propre société et va au bout de ses idées, la SL réfléchit à faire de même. Elle est prête à se réinventer et à modifier certains éléments moins porteurs au niveau commercial.

R.K.:

Avez-vous un exemple des modifications à apporter ?

S.P.:

C'est très polichinelle. Il y a la question de l'intégration des « farm teams » dans la ligue. Il y a une réflexion de rendre la ligue plus attractive en essayant d'intégrer des clubs à part entière comme Martigny ou Bâle. On a toujours un peu pleuré au niveau de la commercialisation de la ligue. Il y aurait la possibilité de grandir et d'avoir notre propre identité. Aujourd'hui, rien n'est encore décidé. Il y a également des propositions pour continuer à collaborer avec la NL.

R.K.:

Au niveau de l'EC entre les équipes, ce système pourrait continuer à perdurer ?

S.P.:

Le développement restera toujours un pilier dans la SL. Ça sera toujours intéressant d'avoir les futurs grands joueurs du hockey qui démarrent dans cette ligue. Par contre, nous ne voulons pas de cette étiquette de ligue formatrice. Il y a davantage d'éléments comme l'autonomie et l'identité. Le passé l'a montré, il peut y avoir une grande effervescence autour de ces clubs lors de titres ou de promotions. Il y a un intérêt qui va plus loin que le développement, tout en restant une variable intéressante de la ligue. Le but est de ne plus être dans l'ombre de la NL mais de s'émanciper et d'avoir véritablement sa propre identité. C'est vraiment se qu'on ressent auprès des clubs de SL.

R.K.:

Que pensez-vous d'un HC Valais, d'avoir un club phare pour le canton ?

S.P.:

Cette question revient souvent. Le Valais est une des rares régions qui n'est pas représentée en NL, contrairement en SL. Au niveau des jeunes, il y a un projet mené par Frédéric Favre, Conseillé d'Etat en charge du sport, pour collaborer entre les divers clubs valaisans. On le fait déjà ensemble. Il y a de grands bassins de jeunes joueurs avec plusieurs patinoires. Je pense qu'au niveau des jeunes, le regroupement des forces est bien définie par contre il est plus difficile chez les actifs. Il y a un scénario idéal qui consiste à avoir un club dans les divers échelons sans regrouper les clubs sous une même identité. Cela pourrait arriver naturellement avec les infrastructures et les aspects sportifs.

R.K.:

D'ailleurs je crois que Sierre veut également se doter d'une nouvelle patinoire, c'est juste ?

S.P.:

Il y a des projets mais on est encore dans des discussions de base qui ne sont pas faciles. Ça prend du temps comme cela a été le cas à Viège de 2010 à 2019. Si Viège ou Sierre montent, ça ferait l'échelle que tout le monde voudrait et ça arriverait naturellement.

R.K.:

Une dernière question sur les perspectives d'avenir de la NL et de la SL ? Quelles sont encore les marges de progression pour ces ligues ?

S.P.:

Ce que je trouverais faux, c'est une fermeture de la NL. L'idée actuelle de la NL c'est d'avoir une ligue à 13-14 équipes. Le fait de fermer la ligue aurait des conséquences dramatiques sur les projets de nouvelles patinoires, devenues primordiales à la santé économique des clubs. L'ouverture de la ligue est l'ADN du modèle européen et le championnat suisse reste l'un des plus attractifs d'Europe. Il faut finir le travail dans les infrastructures et après on verra. Il y a la question des étrangers également. L'amélioration de l'attractivité ne passe pas par l'augmentation des étrangers car la ligue souffre du développement des jeunes joueurs actuellement.

R.K.:

Super, merci pour ces réponses apportées. Entrons désormais dans la dernière partie...

Partie 3 – Fermeture de la National League ?

R.K.:

Comme vous l'avez évoqué, on parle actuellement d'outils de régulation en Suisse comme le « salary cap ». Qu'en pensez-vous ?

S.P.:

Je n'arrive pas à m'imaginer que des organisations comme Zurich aillent là-dedans. Il faut la raisonnable des clubs et je pense que le Covid-19 va passablement impacter et faire réfléchir les clubs sur ce sujet. Dans l'ensemble, je ne pense pas que toutes les organisations du championnat suisse soient d'accord pour un « salary cap ». Il y aura un problème à l'imposer aux grands clubs, davantage conservateurs, alors qu'il est recherché chez les petits clubs. Je peux comprendre les deux parties. Actuellement, on parle plus d'un montant de solidarité ou d'impôt plutôt que d'un « salary cap ». Pour l'introduire, il faut l'accord de tout le monde. La dernière chose concernait le fait de ne pas avoir d'agents, ce qui n'a pas plus à tous les clubs. Pour un tel changement, il faut prendre en compte l'avis des clubs de NL et de SL. Il faut que tout le monde soit d'accord au travers d'un « gentleman agreement » sinon, il faut créer un système de franchise compliqué à mettre en place.

Concernant le « revenue sharing », les droits TV sont séparés par 12 en NL et SL.

R.K.:

J'ai eu pas mal d'avis d'experts sur la question du « salary cap » et surtout sur un « hard » cap qui diluerait les talents entre les équipes...

S.P.:

C'est clairement le fond du problème. Les grands clubs puissants n'auront pas envie de changer leur business model qui fonctionne bien alors que les petits poussent dans cette direction, ce qui est logique au final. En Suisse, on est dans un pays où l'on ne peut pas tout chambouler, c'est un aspect culturel également.

Les grandes réformes sont difficiles à mettre en place vu le manque d'unité entre les clubs. Par contre, le salut passe par l'innovation au niveau de la digitalisation. Les clubs pourraient s'axer sur la commercialisation des matchs. Il y a plein de choses à apprendre de cette pandémie.

R.K.:

Revenons peut-être sur les partenariats avec la NL au niveau de l'échange de joueurs, vous avez un partenariat c'est juste ?

S.P.:

A Viège, nous avons un système de licence B permettant l'échange de joueurs avec Berne. Ce système est très bien car cela permet à un jeune joueur d'évoluer à un très bon niveau. Le problème en Suisse est de trouver la meilleure formule pour la formation des jeunes. Beaucoup partent à l'étranger entre 15 et 20 ans. La catégorie

U20 est à la déchéance. Elle n'est plus vraiment intéressante. Le gros problème actuel du hockey suisse est la consolidation du développement à travers son ensemble. Un jeune joueur doit s'exiler car le saut est trop haut entre les juniors élite et les ligues professionnelles. Une réflexion doit se faire en prenant en compte le positionnement de la NL et de la SL. Il y a un immense travail à faire malgré le fait que le système des licences B fonctionne bien.

R.K.:

La dernière question concerne le format actuel et le nombre d'équipes au sein des ligues. Trouvez-vous qu'il y a le bon nombre d'équipe en NL et en SL ? La notion de conférence est-elle intéressante à mettre en pratique en suisse ?

S.P.:

J'ai une autre approche depuis toujours. Je milite pour la promotion et la relégation directe avec les ligues formées de 10 équipes en NL, SL et Mysport League. Il n'y a pas beaucoup plus de place pour 20 équipes professionnelles en Suisse. La MySport League se rapproche des ligues professionnelles et pousse les autres à se professionnaliser. Avec la promotion et relégation directe ainsi que les playoffs, on aurait vraiment les meilleures équipes et des ligues très attractives. La NL a créé un « gap » très important maintenant avec les matchs de barrage. Pour beaucoup d'équipes, une relégation n'a jamais signifié la fin mais plutôt de se refaire une santé. C'est des accidents de parcours qui font partie du système. C'est aussi le cas pour Viège si un jour on se trouve en NL. Ma remarque concernant les clubs de NL est la suivante : plus ces clubs se protègent, plus la peur de tomber grandit car ils se disent que c'est trop compliqué de remonter. C'est dommage car je pense qu'on ne va pas retrouver la promotion et la relégation. C'est vrai que ça fait peur aux clubs de NL mais on perd en attractivité au niveau du public.

R.K.:

C'est vrai ce que vous dites. Il y a eu des clubs comme Lausanne, Langnau ou Rapperswil qui sont remontés plus forts. Ce système serait intéressant à mettre en place. Des experts proposent également une ligue semi-fermée ou la promotion et la relégation serait contrôlée...

S.P.:

Effectivement, c'est ce qui se discute un peu actuellement mais cela va être difficile à mettre en place. Ce qu'on m'a signalé aussi, c'est qu'il n'avait pas de volonté de fermer complètement la ligue, ce qui est logique. Ce n'est pas possible que certaines équipes ne puissent pas intégrer la ligue si elles font un bon travail et qu'elles le méritent.

R.K.:

Nous arrivons au terme de cet entretien qui sera, à coup sûr, une plus-value pour mon travail. Merci beaucoup pour votre disponibilité et excellent championnat à vous.

S.P.:

Merci beaucoup, bonne fin de journée. N'hésitez pas à me recontacter si besoin.