



**UNIL** | Université de Lausanne

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES

INSTITUT DES SCIENCES DU SPORT

SESSION D'ÉTÉ 2021

**Optimisation de l'exploitation d'un Stade de Hockey sur glace à  
travers une stratégie de diversification – Cas de la BCF Arena**

Mémoire de maîtrise universitaire ès Sciences en science du  
mouvement et du sport

Présenté par : Gaël Baudet

Directeur : Markus Lang

Expert : Jérémy Moulard

*Page laissée intentionnellement blanche*

## Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu mon directeur de mémoire, Markus Lang, qui a su me guider tout au long de la rédaction de ce travail. Ses conseils avisés, son pragmatisme et sa disponibilité m'ont été d'une aide indispensable. Mes remerciements vont ensuite à mon expert, Jérémy Moulard, qui par son expérience et son expertise des stades, a su m'orienter vers des réflexions constructives et des ouvrages de références sur le sujet.

Merci également à Raphaël Berger, directeur général du HC Fribourg Gottéron, et Pierre Joye, responsable administratif et financier, pour leur confiance, leur disponibilité et leur accueil qui m'ont permis d'étudier leur nouvelle patinoire dans des conditions optimales.

Ma reconnaissance va également aux responsables des entités étudiées et experts qui ont pris le temps de répondre à mes questions. A cet égard, je remercie Pär Berman, Christophe Huybrechts, Félix Frei, Daniel Villard, Annette Douillet, Gian Gilli, Sebastien Reymond, ainsi que Vincent Sager, qui ont fait preuve d'une grande disponibilité et m'ont transmis de précieuses informations concernant les études de cas de cette recherche.

Finalement, je tiens à remercier tout particulièrement Camille Huygen pour la relecture attentive et Alison, ma compagne, pour sa patience, son soutien inconditionnel et ses encouragements qui m'ont permis de rédiger ce travail dans les meilleures conditions.

*Page laissée intentionnellement blanche*

## Résumé

La présente étude s'intéresse aux méthodes de gestion des enceintes suisses de hockey sur glace et, plus particulièrement, de la BCF Aréna, nouvelle patinoire du HC Fribourg Gottéron. L'objectif est de définir les facteurs clés de succès nécessaires à la diversification du club vers une exploitation optimale de son enceinte. A travers une méthode inductive et un cadre théorique axé sur les ressources et compétences de l'organisation, la démarche consiste à effectuer des études de cas de différentes infrastructures similaires pour lesquelles une diversification et une réflexion sur l'exploitation commerciale de la patinoire a déjà été initiée. Ce travail met en lumière les ressources et compétences nécessaires à l'optimisation de l'exploitation de la BCF Arena et les limites que comportent certains modèles. Finalement, cette recherche nous a permis de constater que les modèles organisationnels des infrastructures suivent une certaine hétérogénéité, ces derniers répondant à leur environnement propre et à des logiques d'acteurs complexes. Nous avons pu malgré tout, d'une part, identifier un modèle permettant de tendre vers une rentabilité de l'infrastructure et, d'autre part, mettre en lumière l'investissement nécessaire en compétences spécifiques pour l'exploitation d'une telle ressource physique.

## Abstract

The present study focuses on the Swiss ice hockey arenas management methods and, more specifically on the BCF Arena, the new ice rink of HC Fribourg Gottéron. The objective is to define the key success factors necessary for the club to diversify towards an optimal exploitation of its arena. Through an inductive method and a theoretical framework focused on the resources and competences of the organization, the approach consists in carrying out case studies of different similar infrastructures for which a diversification and a reflection on the commercial exploitation of the ice rink has already been initiated. This work highlights the resources and competences required to optimize the operation of the BCF Arena and the limitations of certain models. Finally, this research has allowed us to observe that the organizational models of the infrastructures follow a certain heterogeneity, the latter responding to their own environment and to complex actor logics. Nevertheless, we have been able to identify a model that allows us to move towards a profitability of the infrastructure, and to highlight the necessary investment in specific skills for the exploitation of such a physical resource.

## Liste des abréviations

BCF	Banque cantonale fribourgeoise
BM	Business Model
CISIN	Conception des installations sportives d'importance nationale
CRM	Customer Relationship Management
CSM	Centre Sportif de Malley
CTS	Congrès Tourisme et Sport
DDP	Droit distinct et permanent, (droit de superficie)
ESA	Écosystème d'affaire
EVZ	Eissportverein Zug
FCS	Facteur clé de succès
FG	Fribourg Gottéron
FRM	Fan Relationship Management
HC	Hockey Club
IFMA	Association internationale de gestion des installations
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler International Limited
LHC	Lausanne Hockey club
NL	National League
OFSPPO	Office Fédéral du Sport
RBV	Ressource Based View
RCOV	Modèle « Ressources – Compétences – Organisation – création de Valeur »
SA	Société anonyme
Sàrl	Société à responsabilité limitée
SIHF	Swiss Ice Hockey Federation
UEFA	Union of European Football Associations

## Liste des figures

FIGURE 1: RÉPARTITION DU FINANCEMENT DE LA RÉNOVATION DE LA BCF ARÉNA.....	11
FIGURE 2: STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE LA BCF ARENA.....	14
FIGURE 3: ORGANIGRAMME DU HC FRIBOURG GOTTÉRON SA.....	16
FIGURE 4: RÉPARTITION DES CHARGES DU HC FRIBOURG GOTTÉRON SA.....	17
FIGURE 5: RÉPARTITION DES PRODUITS DU HC FRIBOURG GOTTÉRON (BUDGET 2020-2021).....	18
FIGURE 6: BUSINESS MODEL DU HC FRIBOURG GOTTÉRON SA.....	18
FIGURE 7: REPRÉSENTATION D'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRE ET DE SES COMPOSANTES.....	30
FIGURE 8: LE RÉSEAU DE RESSOURCE CO-SPÉCIALISÉES D'UNE ORGANISATION SPORTIVE.....	33
FIGURE 9: MODÈLE RCOV.....	37
FIGURE 10 : BUSINESS MODEL CANVAS.....	38
FIGURE 11: INSTALLATIONS SPORTIVES - CRITÈRES À REMPLIR ET FACTEURS DE SUCCÈS.....	44
FIGURE 12: ALLOCATION DES RISQUES SELON LE MODÈLE MANAGÉRIAL.....	47
FIGURE 13: PARTS DU FINANCEMENT DE LA VAUDOISE ARÉNA.....	55
FIGURE 14: SCHÉMA ORGANISATIONNEL DU CSM SA.....	58
FIGURE 15: SCHÉMA OPÉRATIONNEL DU CSM SA.....	59
FIGURE 16: ORGANIGRAMME DU CSM SA.....	60
FIGURE 17: RÉPARTITION DES PRODUITS DU CSM SA - SAISON 2019 - 2020.....	63
FIGURE 18: RÉPARTITION DES CHARGES DU CSM SA - SAISON 2019-2020.....	63
FIGURE 19: PARTS DE COUVERTURE DU DÉFICIT D'EXPLOITATION DE LA VAUDOISE ARÉNA.....	64
FIGURE 20: MODÈLE COMMERCIAL ÉVÉNEMENTIEL DE LA VAUDOISE ARÉNA.....	65
FIGURE 21: BUSINESS MODEL CANVAS DU CSM SA.....	66
FIGURE 22: STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DU HALLENSTADION.....	72
FIGURE 23: ORGANIGRAMME DU HALLENSTADION AG.....	73
FIGURE 24: RÉPARTITION DES PRODUITS DU HALLENSTADION AG.....	74
FIGURE 25: RÉPARTITION DES CHARGES DU HALLENSTADION AG.....	74
FIGURE 26: RÉPARTITION DES TYPES D'ÉVÉNEMENT ACCUEILLIS DANS LE HALLENSTADION POUR L'ANNÉE 2019 (TOTAL : 113).....	75
FIGURE 27: NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS AU HALLENSTADION PAR TYPE D'ÉVÉNEMENT ET PAR MOIS - 2019.....	76
FIGURE 28: MODÈLE COMMERCIAL ÉVÉNEMENTIEL DU HALLENSTADION.....	77
FIGURE 29: BUSINESS MODEL CANVAS DE HALLENSTADION AG.....	77
FIGURE 30: RÉPARTITION DU VOLUME D'INVESTISSEMENT PAR INFRASTRUCTURE.....	81
FIGURE 31: PLAN DE LA TISSOT ARENA.....	82
FIGURE 32: STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE LA TISSOT ARENA.....	85
FIGURE 33: RÉPARTITION DES PRODUITS DE LA CTS SA - 2019.....	88
FIGURE 34: RÉPARTITION DES CHARGES DE LA CTS SA - 2019.....	89
FIGURE 35: MODÈLE COMMERCIAL ÉVÉNEMENTIEL DE LA TISSOT ARENA.....	89
FIGURE 36: BUSINESS MODEL DE LA CTS SA.....	92
FIGURE 37: STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE LA BOSSARD ARENA.....	96
FIGURE 38: ORGANIGRAMME DES SOCIÉTÉS DE L'EVZ HOLDING SA.....	98
FIGURE 39: ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DE L'EVZ MANAGEMENT AG.....	98
FIGURE 40: RÉPARTITION DES CHARGES DE L'EVZ HOLDING AG - 2018-2019.....	101
FIGURE 41: MODÈLE COMMERCIAL ÉVÉNEMENTIEL DE LA BOSSARD ARENA.....	101
FIGURE 42: BUSINESS MODEL DE L'EVZ HOLDING AG.....	102
FIGURE 43: DIVERSIFICATION À TRAVERS LE MODÈLE RCOV.....	116
FIGURE 44: PART DES INSTALLATIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES SUISSES.....	126
FIGURE 45: RELATIONS DES PARTENAIRES LIÉS AU DÉPARTEMENT "INFRASTRUCTURE ET EXPLOITATION".....	132
FIGURE 46: LIEN DE COORDINATION DE L'EVENT MANAGER - CRÉATION DE SYNERGIES.....	133

## Liste des tableaux

TABLEAU 1: IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET COMPÉTENCES D'UNE ORGANISATION SPORTIVE.....	32
TABLEAU 2: LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'EXTERNALISATION.....	48
TABLEAU 3: DONNÉES TECHNIQUES DE D'ACCUEIL - VAUDOISE ARÉNA .....	56
TABLEAU 4: RÉPARTITION DU CAPITAL ACTION DU CSM SA. ....	57
TABLEAU 5: RÉPARTITION DU TEMPS D'UTILISATION DE LA GLACE - VAUDOISE ARÉNA.....	62
TABLEAU 6: DONNÉES TECHNIQUES DE D'ACCUEIL - HALLENSTADION .....	69
TABLEAU 7: DONNÉES TECHNIQUES ET D'ACCUEIL - TISSOT ARENA .....	83
TABLEAU 8: STATISTIQUE D'UTILISATION DE LA GLACE - 2019.....	91
TABLEAU 9: PRÉSENTATION DES STADES ÉTUDIÉS .....	103
TABLEAU 10: AVANTAGES / INCONVÉNIENTS DE L'EXTERNALISATION DE LA COMPÉTENCE "FACILITY MANAGEMENT" .....	131

## Liste des annexes

ANNEXE 1 – GUIDE D’ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	PAGE IX
ANNEXE 2 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC RAPHAËL BERGER & PIERRE JOYE, 24.11.2020	PAGE XIV
ANNEXE 3 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC ANTOINE PILLOUD, 24.11.2020	PAGE XXVIII
ANNEXE 4 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC PÄR BERGMAN, 20.11.2020	PAGE XXXVI
ANNEXE 5 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC CHRISTOPHE HUYBRECHTS, 01.12.2020	PAGE XLIII
ANNEXE 6 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC FÉLIX FREI, 26.11.2020	PAGE LXIII
ANNEXE 7 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC DANIEL VILLARD, 30.11.2020	PAGE LXXIV
ANNEXE 8 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC ANNETTE DOUILLET, 11.03.2021	PAGE LXXXV
ANNEXE 9 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC GIAN GILLI, 01.03.2021	PAGE XCVIII
ANNEXE 10 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC SEBASTIEN REYMOND, 09.02.2021	PAGE CX
ANNEXE 11 – ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC VINCENT SAGER, 03.02.2021	PAGE CXXII

# Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>II</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>V</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 LE STADE MODERNE – VERS UNE DÉFINITION .....	1
1.2 DÉVELOPPEMENT DES STADES EUROPÉENS .....	3
1.3 DÉVELOPPEMENT ET EXPLOITATION DES STADES SUISSES DE NATIONAL LEAGUE.....	8
<b>2. LE NOUVEAU STADE DU HC FRIBOURG-GOTTÉRON – LA BCF ARENA</b> .....	<b>10</b>
2.1 ORIGINE DU PROJET .....	10
2.2 INFRASTRUCTURES TECHNIQUES ET D’ACCUEIL .....	11
2.3 STRUCTURE LÉGALE .....	12
2.4 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE .....	12
2.5 STRUCTURE MANAGÉRIALE .....	15
2.6 EXPLOITATION.....	16
2.7 BUSINESS MODEL.....	18
<b>3. PROBLÉMATIQUE</b> .....	<b>19</b>
3.1 LE CONSTAT.....	19
3.1.1 <i>La multifonctionnalité, un sujet tabou</i> .....	19
3.1.2 <i>Un budget dépendant des recettes en « Match Day »</i> .....	21
3.1.3 <i>Un statut propice à la diversification</i> .....	21
3.1.4 <i>Un marché potentiel</i> .....	21
3.2 QUELLES ADAPTATIONS NÉCESSAIRES À LA DIVERSIFICATION ?.....	21
3.3 PRÉSENTATION DE L’ÉTUDE – RÉSULTATS ESPÉRÉS .....	22
<b>4. CADRE THÉORIQUE</b> .....	<b>23</b>
4.1 REVUE DE LITTÉRATURE.....	23
4.2 LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE : UN CADRAGE DU MICROCOSME DU SPORT SPECTACLE .....	29
4.2.1 <i>Identification de l’environnement : L’écosystème d’affaire (ESA)</i> .....	30
4.2.2 <i>Identification et gestion des ressources : Ressource based view (RBV)</i> .....	31
4.2.3 <i>Business model (BM)</i> .....	34
4.3 CONCEPTS CLÉS .....	39
4.3.1 <i>Stratégie de diversification</i> .....	39
4.3.2 <i>L’externalisation : le dilemme des clubs et sociétés exploitantes</i> .....	41
4.3.3 <i>Facility management</i> .....	42
4.3.4 <i>La gestion événementielle appliquée au facility management</i> .....	48
<b>5. MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>51</b>
5.1 UNE MÉTHODOLOGIE INDUCTIVE .....	51
5.2 POPULATION ÉTUDIÉE.....	52

5.3	DES DONNÉES QUALITATIVES À TRAVERS DES ENTRETIENS DIRIGÉS.....	52
5.4	UNE ÉTUDE COMPARATIVE .....	53
<b>6.</b>	<b>ÉTUDES DE CAS DES PATINOIRES SUISSES ET DE LEUR SYSTÈME D'OFFRE .....</b>	<b>53</b>
6.1	VAUDOISE ARÉNA - UNE EXPLOITATION BICÉPHALE, UN OUTIL POLITIQUE ?.....	53
6.1.1	<i>Origine du projet : une politique sportive forte.....</i>	54
6.1.2	<i>Infrastructures techniques et d'accueil .....</i>	56
6.1.3	<i>Structure légale.....</i>	57
6.1.4	<i>Structure opérationnelle .....</i>	58
6.1.5	<i>Structure managériale .....</i>	59
6.1.6	<i>Exploitation Bicéphale .....</i>	61
6.1.7	<i>Business model.....</i>	66
6.2	HALLENSTADION – PRINCIPE DU « KEEP IT SIMPLE STUPID » .....	67
6.2.1	<i>Origine du projet : une lente évolution .....</i>	67
6.2.2	<i>Infrastructures techniques et accueil .....</i>	68
6.2.3	<i>Structure légale.....</i>	70
6.2.4	<i>Structure opérationnelle .....</i>	70
6.2.5	<i>Structure managériale .....</i>	72
6.2.6	<i>Exploitation.....</i>	73
6.2.7	<i>Business model.....</i>	77
6.3	TISSOT ARENA – DES SYNERGIES COMMUNALES.....	78
6.3.1	<i>Origine du projet.....</i>	78
6.3.2	<i>Infrastructures Techniques et d'accueil .....</i>	81
6.3.3	<i>Structure légale.....</i>	84
6.3.4	<i>Structure opérationnelle .....</i>	84
6.3.5	<i>Structure managériale .....</i>	86
6.3.6	<i>Exploitation.....</i>	87
6.3.7	<i>Business model.....</i>	91
6.4	BOSSARD ARENA – L'INTERNALISATION DU CLUB RÉSIDENT .....	93
6.4.1	<i>Origine du projet.....</i>	93
6.4.2	<i>Infrastructures techniques et d'accueil .....</i>	94
6.4.3	<i>Structure légale.....</i>	95
6.4.4	<i>Structure opérationnelle .....</i>	95
6.4.5	<i>Structure managériale .....</i>	97
6.4.6	<i>Exploitation.....</i>	99
6.4.7	<i>Business model.....</i>	102
<b>7.</b>	<b>SYNTHÈSE : RESSOURCES, COMPÉTENCES ET FACTEURS LIMITANTS .....</b>	<b>103</b>
7.1	PRÉSENTATION DES ARÉNAS ÉTUDIÉES .....	103
7.2	LA VAUDOISE ARÉNA .....	103
7.2.1	<i>Ressources &amp; compétences clés.....</i>	103
7.2.2	<i>Facteurs limitants .....</i>	105
7.3	LE HALLENSTADION.....	106
7.3.1	<i>Ressources &amp; compétences clés.....</i>	106
7.3.2	<i>Facteurs limitants .....</i>	107
7.4	LA TISSOT ARENA .....	108
7.4.1	<i>Ressources et compétences clés .....</i>	108
7.4.2	<i>Facteurs limitants .....</i>	110
7.5	LA BOSSARD ARENA.....	111
7.5.1	<i>Ressources et compétences clés .....</i>	111

7.5.2	<i>Facteurs limitants</i> .....	112
<b>8.</b>	<b>DISCUSSION</b> .....	<b>113</b>
8.1	UN ÉQUILIBRE À TROUVER .....	113
8.1.1	<i>Des modèles répondant à un objectif</i> .....	113
8.1.2	<i>L'équilibre du calendrier</i> .....	115
8.2	LE DÉVELOPPEMENT DE LA PROPOSITION DE VALEUR, UNE ADAPTATION DE RCO .....	116
8.3	UN ACQUIS DE COMPÉTENCES NÉCESSAIRE À L'EXPLOITATION DES RESSOURCES .....	116
8.3.1	<i>Une expertise en gestion d'infrastructures</i> .....	117
8.3.2	<i>Des compétences de production pour une meilleure versatilité</i> .....	117
8.3.3	<i>Une stratégie marketing nécessaire</i> .....	118
8.3.4	<i>La communication, une compétence transversale indispensable</i> .....	119
8.3.5	<i>Le recours à un avis experts, constitutif d'une programmation adéquate</i> .....	120
8.4	DES RESSOURCES NÉCESSAIRES .....	121
8.4.1	<i>Ressource physique « stade », quels critères pour la multifonctionnalité ?</i> .....	121
8.4.2	<i>Les ressources relationnelles &amp; partenariales constitutives au système d'offre</i> .....	124
8.5	LES SYNERGIES, FRUIT D'UNE ORCHESTRATION OPTIMALE DES RESSOURCES & COMPÉTENCES .....	125
8.5.1	<i>Le club exploitant, configuration gagnante ?</i> .....	125
8.5.2	<i>Vers un équilibre</i> .....	127
<b>9.</b>	<b>RECOMMANDATIONS POUR LE HC FRIBOURG GOTTÉRON</b> .....	<b>128</b>
9.1	DÉFINITION DU POTENTIEL D'ACCUEIL DE LA BCF .....	128
9.2	MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE D'ACCUEIL .....	129
9.3	ACQUISITION DE COMPÉTENCE EN FACILITY MANAGEMENT TECHNIQUE .....	130
9.4	RENFORCEMENT ET DOTATION DU DÉPARTEMENT EVENT .....	132
9.5	INVESTISSEMENT EN COMPÉTENCES MARKETING – VERS UNE STRATÉGIE FRM .....	134
<b>10.</b>	<b>LIMITES DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>134</b>
<b>11.</b>	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>136</b>
	<b>ANNEXES</b> .....	<b>IX</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>CXXXIV</b>

# 1. Introduction

Au moment du choix du thème de mon travail, j'ai très vite ressenti le besoin que ce dernier puisse véhiculer une thématique concrète et actuelle à travers de laquelle je puisse enrichir mes connaissances. Mes expériences professionnelles au sein de l'organisation du Championnat du Monde de Hockey 2020 et du Lausanne Hockey Club m'ont fait découvrir les coulisses de ce sport et des imposantes structures dans lesquelles il évolue. Mon intérêt grandissant pour le hockey sur glace, qui occupe en Suisse une place importante, et mon envie de mieux comprendre l'exploitation commerciale d'un stade m'ont conduit à approcher une entité exploitante afin de faciliter la récolte de données et de proposer un travail concret. Le cas de la BCF Arena m'a particulièrement intéressé, d'une part concernant le modèle plaçant le club du Fribourg Gottéron comme nouvel exploitant, et d'autre part par la nouveauté de l'infrastructure récemment inaugurée, conférant à son utilisateur de nouvelles opportunités d'entreprendre.

## 1.1 Le stade moderne – vers une définition

Il est illusoire d'affirmer que les grands stades prennent leur origines au XIX<sup>ème</sup> siècle avec l'apparition des premiers « stades modernes » décrits par (Paramio et al., 2008). À l'époque antique déjà, les « Stadium » grecs, les « Circus » romains accueillait des centaines de milliers de spectateurs venus admirer leurs vedettes et assister à des spectacles. Il s'agira donc de se demander quels changements de représentation avons-nous des stades actuels en rapport à l'époque antique, quelles sont les différences et comment pouvons-nous définir le stade actuel ?

Aujourd'hui, nous pouvons constater que les grands stades, en recherche de rentabilité, sont devenus de véritables « centres de profit » (R. Besson & Poli, 2009). Qu'en est-il des stades antiques ? Selon Diaconu (2015), la dimension économique du sport et de rentabilité n'est pas l'apanage des stades modernes :

*« (...) contrairement à certaines idées reçues, l'argent a fait depuis fort longtemps son entrée dans le sport. (...) à Rome, le sport-spectacle est déjà inventé et sert même des intérêts publics importants. La distraction des masses devient, avec le pain quotidien, la formule miracle qui permet de contenter la foule (panem et circences, expression notée par Juvénal dans sa dixième satire, autour de l'an 120 après J.-C.). Véritable temple du sport, le Cirque Maxime comptait 150'000 places, le plus souvent payantes et assez chères. » (Diaconu, 2015).*

Ensuite, les stades modernes démontrent une tendance pour la multifonctionnalité, développant leurs activités et diversifiant leurs revenus. Là encore, la multifonctionnalité n'est pas propre à notre époque : « *The Greeks and Romans mastered the art of the multiuse facility – facilities used for numerous types of events from chariot races to mock naval battles.* » (Fried, 2009).

Les stades actuels proposent plusieurs catégories de sièges et des espaces VIP pour les partenaires. Selon Fried (2009), cet aspect n'est pas nouveau: « *Just as there were different classes of seating in the Roman Coliseum, amphitheaters, and Circus Maximus, we have different classes of seating today. Just as important people had reserved seats in advantageous positions in earlier eras, we have club seats and luxury suites today.* » (Fried, 2009).

Finalement, nous constatons un certain nombre de similitudes malgré les époques qui séparent ces générations de stades. Comme l'affirme Fried (2009), une grande partie du management est restée stable. L'auteur met en lumière les différents aspects qui étaient déjà actuels à l'époque antique : le contrôle et la gestion de flux d'un grand nombre de personnes, la gestion des foules violentes, le maintien de la flexibilité des enceintes polyvalentes, la sécurité et la protection des VIP, le contrôle de délits inhérents aux grands rassemblements de personnes, le maintien des installations propres et opérationnelles, la gestion des politiques associées à l'obtention d'un financement approprié pour les installations publiques (Fried, 2009).

Alors en quoi les stades d'aujourd'hui diffèrent-ils des stades antiques ? Fried (2009) souligne les aspects propres aux stades actuels qui répondent aux attentes et à l'évolution de l'environnement : Mise à disposition d'équipements pour les médias tels que des salles d'interview et des salles de presse avec accès à Internet ; mise en place de plateformes de caméras de télévision et connexions internet ; vente d'espaces publicitaires et de droits de « naming » ; mise à disposition de salles d'entraînement ; utilisation de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation ; anticipation des problèmes de stationnement pour des milliers de voitures et de bus ; mise à disposition de nourriture et de boissons pour plus de 100'000 fans dans certains stades ; conformité aux normes environnementales, au zonage, à l'accessibilité et à d'autres questions juridiques. L'auteur souligne également qu'avec l'augmentation des fonds consacrés au sport aux XIXe et XXe siècles, des prestataires privés ont construit ou géré des stades à des fins lucratives. Bien que la construction des stades dépende encore fortement d'un financement public, la gestion des temples du sport n'est plus l'apanage des collectivités publiques et est de plus en plus gérée par des acteurs privés essayant de générer le plus grand flux de revenus possible des installations. (Fried, 2009)

Malgré la « stabilité » mise en lumière par Fried (2009), Magne (2011) affirme que « *si les archétypes ont traversé les siècles, tels le stade et l'arène, ces modèles architecturaux ne sont pas pour autant de simples transportations de bâtiments antiques* » (Magne 2011). Pour Magne (2011), le stade que l'on connaît aujourd'hui, issu de la « 6<sup>ème</sup> génération », est le résultat d'une évolution à travers les époques. Considérant les stades antiques comme étant issus de la première génération, la deuxième génération est marquée quant à elle, par l'accueil des jeux olympiques. La troisième génération de l'entre-deux guerres, confère aux stades un symbole politique, puis, la quatrième génération des années 1960, est marquée par ses progrès techniques. Puis, la cinquième génération répond à des nouvelles mesures sécuritaires. Finalement, Magne (2011) décrit la dernière et 6<sup>ème</sup> génération prenant ses origines dès le début des années 2000.

Ces stades de dernière génération « *ne sont plus seulement le lieu du sport, ils sont le centre de multiples activités connexes et annexes, sources d'une intense exploitation commerciale.* » (Moulard, 2018). Ces infrastructures sont devenues des ressources et « *un levier majeur de développement du marketing évènementiel et expérientiel d'une équipe sportive et d'un territoire* » (Moulard, 2018).

## 1.2 Développement des stades européens

Depuis la fin du siècle dernier, nous assistons à une véritable métamorphose des stades sportifs. Suivant l'exemple de ses voisins américains, précurseurs dans ce domaine, la nouvelle génération d'infrastructures sportives européennes répond à une logique multifonctionnelle. Les stades de la nouvelle génération sont souvent intégrés à des complexes qui répondent aux intérêts de nombreux acteurs, privés comme publics, dont le but est d'optimiser la rentabilité de l'investissement immobilier, tant sur le plan strictement financier, que dans une perspective de marketing urbain. Les stades deviennent alors des « centres de consommation », intégrés au sein d'une offre de loisirs élargies. Partout en Europe et bien au-delà, nous observons la même évolution : alors que les stades étaient auparavant pensés uniquement pour le sport et répondaient à des besoins immédiats, ils prennent aujourd'hui la forme de véritables « centres de profit », conçus selon des logiques plurielles où la demande, pour le spectacle sportif, n'est que l'un des éléments rentrant en ligne de compte dans la réflexion (R. Besson & Poli, 2009). La recherche de profit et de rentabilité des enceintes sportives n'est cependant pas la seule variable explicative de la modernisation des stades. En effet, afin de saisir les raisons et motivations de cette métamorphose, il est nécessaire d'intégrer les variables liées à

l'environnement interne et externe de l'infrastructure qui diffèrent sensiblement selon les cas et influencent le processus de réflexion. Les motivations visant à la modernisation des stades sportifs sont plurielles et peuvent répondre tant à une logique sécuritaire, de développement territorial, de recherche de rentabilité qu'à l'influence grandissante de la retransmission télévisuelle. Il est indispensable d'inclure les différents environnements propres à chaque cas, qu'ils soient d'ordre politiques, financiers ou managériaux afin de saisir les différents processus de réflexion en œuvre dans l'exploitation et le développement des stades actuels.

### ***L'influence de la télévision***

Besson et Poli (2009) identifient l'influence de la télévision comme l'un des nouveaux moteurs favorisant la modernisation des stades. Aujourd'hui, la médiatisation croissante des sports impose de nouveaux standards audiovisuels. La forte augmentation des droits payés par les télévisions, publiques comme privées pour les droits de retransmission des matchs a progressivement fait glisser le pouvoir du club aux télévisions. Ce changement des rapports de force pousse les acteurs clés à façonner leurs infrastructures selon de nouveaux standards afin de délivrer des conditions favorables aux médias. La modernisation des stades permet aux télévisions des conditions de travail optimales et standardisées : éclairages adaptés, plateformes pour les caméras, emplacements pour les commentateurs, salles de presses, studios de présentations ou encore places des stationnement pour les cars de retransmission (R. Besson & Poli, 2009).

### ***Accroissement de conformité sécuritaire***

Concernant les stades de football anglais, cette transformation qui aboutit finalement à ce que Paramio et al. (2008) appellent « post modern stadia », s'est accélérée au cours de ces deux dernières décennies faisant suite notamment à de nouvelles normes sécuritaires imposées par les instances dirigeantes :

*« Although football clubs and stadia continue to adjust to the changes in the mode of production and, to lesser extent, consumption, the first signs of the end of many modern stadia, and by extension, the emergence of postmodern stadia, were found in the late 1980s with the introduction of strict stadium safety regulations by governments as well as national and international governing bodies after a number of fatalities at European football stadia in the 1980s. »* (Paramio et al., 2008).

Les accidents de stade des années 1980 (Bradford en 1985, Hesel en 1985, Hillsborough en 1989) ont provoqué une prise de conscience des collectivités publiques et les ont poussés à intervenir. Suite à l'incident du stade de Hillsborough à Scheffield qui a provoqué 96 morts piétinés en 1989, le rapport Taylor est publié une année après. Ce rapport prône désormais le « tous assis », ce qui réduira considérablement le nombre de place debout dans les stades. Des dispositifs sécuritaires intégrés à l'architecture du stade sont alors mis en place et des normes strictes sont imposées (voies d'accès, issues de secours, présence d'espaces pour les premiers secours). Ces éléments façonnent désormais de manière radicale la configuration des stades (R. Besson & Poli, 2009).

Cette modernisation, qui semble avoir été en Europe initiée et accélérée suites aux incidents dans les stades, est influencée et poursuivie par différents facteurs, tels que la recherche de rentabilité ou de développement territorial notamment.

### ***La multifonctionnalité pour plus de rentabilité***

Selon Meis et Hallmark (1999), la principale préoccupation des stades contemporains "(...) est l'assurance que l'investissement massif requis pour développer ces lieux est consacré à la production d'un bâtiment qui soit durable, fonctionnel, autonome sur le plan économique et qui réponde aux besoins du client et de la communauté pendant beaucoup plus longtemps " (Meis & Hallmark, 1999). Nous constatons donc que l'autonomie économique devient une priorité dans la réflexion des stades de la dernière génération. Afin d'atteindre ou de tendre vers cette autonomie, les stades tentent de trouver des solutions axées sur la rentabilité des infrastructures en favorisant la polyvalence du bâtiment. Le « multifonction » permet de générer de nouvelles entrées et devient la règle et l'objectif des stades actuels, qui doivent être conçus de manière à optimiser leur fonctionnement.

*« Hence, postmodern stadia reproduce similar complementary services found in entertainment centres. Postmodern stadia are now expected to draw large audiences and revenue from other sport events, political activities, leisure events, family shows and business activities on non-match days. This evolution is becoming, nowadays, more prevalent in European football stadia. Even historical stadia (e.g. the Bernabeu, Old Trafford or Stamford Bridge) have recently undertaken major renovation of their facilities to keep up with this managerial perspective. » (Paramio et al., 2008).*

Cette multifonctionnalité permettrait donc d'atteindre ou du moins de se rapprocher de cette autonomie économique en y intégrant des centres commerciaux, espaces de travail ou en organisant et accueillant des événements divers.

Cette conception permet alors à la nouvelle génération de stade d'accueillir toujours plus d'événements d'envergures diverses, répondant à une demande croissante, à l'image de l'Amsterdam Arena, qui fait preuve de véritables prouesses techniques.

### ***Le financement des collectivités publiques dans une logique de développement urbain***

L'investissement important de la rénovation ou de la reconstruction des stades requiert, bien souvent un financement public qui varie selon les cas du simple partenariat au financement total. La participation financière des collectivités locales peut être expliquée par une ambition de régénération urbaine, d'un rayonnement territorial et d'une volonté d'amélioration du service à la population. En effet, pour les collectivités locales, un nouveau stade apparaît alors comme *« un facteur de régénération urbaine et un outil d'attractivité du territoire se traduisant par des retombées socio-économiques qui leur profitent d'autant plus fortement de manière directe qu'ils en sont propriétaires et en assurent de surcroît la gestion. »* (Millereux et al., 2015).

### ***L'influence des instances dirigeantes***

Par instances dirigeantes, nous entendons les organisations de contrôle des différents sports en question (fédérations internationales, continentales et nationales) qui, par l'édiction de règles, influencent et contraignent les clubs dans leur fonctionnement et configuration.

Suivant le courant de la modernisation des stades, les instances dirigeantes encouragent et fixent des standards à respecter concernant les stades et infrastructures. Ces standards communiqués de manière incitative (ou coercitives), influencent la conception des stades de la nouvelle génération en proposant aux gestionnaires des conseils sur les bonnes pratiques ou en imposant des standards à respecter.

Par exemple, à travers son guide *« guide de l'UEFA pour des stades de qualité »*, la confédération européenne de football encourage les gestionnaires de stade et les clubs en leur proposant des solutions de gestions et exposent les bonnes pratiques de manière incitative. Ce guide *« présentant les différentes étapes de conception et de construction et détaillant les divers processus et les nombreux aspects concernés »* (Fenwick et al., s. d.), permet de fournir aux

gestionnaires des différents stades, les clés de succès afin de répondre aux différentes exigences des fédérations. Au sujet de la gestion commerciale des stades, l'UEFA encourage à trouver des alternatives commerciales afin de rentabiliser l'infrastructure.

*« Il fut un temps où les stades de football n'étaient utilisés que les jours de matches. Si le site appartenait à un club, cela signifiait généralement une fois toutes les deux semaines, et encore beaucoup moins s'il s'agissait d'un stade national. Ce temps est révolu. Les stades modernes doivent chercher d'autres moyens de générer des revenus au quotidien. »* (Fenwick et al., s. d.).

L'influence incitative de certains acteurs comme l'UEFA sont renforcés par les contraintes et exigences coercitives des fédérations, comme la fédération suisse de hockey sur glace par exemple :

*« Compte tenu (...) des impératifs grandissants de sécurité ou des modification techniques et réglementaires introduites par les fédérations, ces installations doivent satisfaire à des exigences en constante évolution impliquant sans cesse de nouveaux changements, tant au niveau des infrastructures que de leur gestion. »* (Beutler et al., 2008).

En effet, en Suisse, les clubs de première et deuxième division (respectivement National League et Swiss League) sont soumis au « *règlement relatif aux infrastructures de la National league (NL) et Swiss League (SL)* » qui impose des standards aux clubs au sujet des infrastructures dans lesquelles ils évoluent. Un club voulant jouer en National League ne peut donc pas se contenter des résultats sportifs et est soumis aux exigences de la fédération.

### ***Le cas de l'Amsterdam ArenA***

L'Amsterdam ArenA illustre bien cette modernisation et la naissance de ces stades « post modernes ». Ce projet affichait dès le début de sa conception une ambition sans précédent: *“the ArenA had to be a venue for world class sport and non-sport events, open 7 days a week and set to become the second city centre of Amsterdam.”*

Ce véritable exploit technique inaugurée le 16 août 1996, est le premier stade européen à disposer d'un toit rétractable. Proposant une capacité totale de 52'000 places, le stade est une nouvelle référence en termes de confort, d'accessibilité et de multifonctionnalité. Ses lounges, skyboxes, restaurants et terrasses lui permettent de proposer une offre exclusive et ainsi, permet d'augmenter les dépenses moyennes en attirant une nouvelle clientèle. Son parking de quelque

2'200 places et sa desserte en transport public incluant métro et bus rend l'accessibilité au stade très aisée. (Markerink & Santini, 2004).

### 1.3 Développement et exploitation des stades suisses de National League

Selon Besson et Poli, la rénovation de la plupart des stades de football suisses inaugurés avant 1960, « (...) s'est faite par mises à jour et adaptations progressives. C'est pourquoi la configuration et la structure de ces enceintes ont le plus souvent pris la forme d'un « bricolage » sans réelle uniformité, tant du point de vue architectural que sur le plan de leur utilisation pratique. La principale raison expliquant ce type d'évolution « pas à pas » est que la rénovation des stades, financée par les clubs eux-mêmes ou par les collectivités locales, a d'abord répondu à des besoins immédiats. Les transformations ont été effectuées avec des moyens limités dans une perspective à court terme, le moteur des rénovations étant jusque-là lié principalement aux performances sportives des équipes. » (R. Besson & Poli, 2009).

Bien que nous puissions noter un léger retard par rapport aux infrastructures footballistiques, les patinoires suisses suivent la même tendance. Pour la plupart inaugurés entre les années 1960 et 1980, les temples de glaces s'adaptent progressivement à l'évolution des affluences en adaptant leurs infrastructures souvent de manière incrémentale jusqu'aux années 1990 – 2000.

Depuis les années 2000, la collectivité publique apparaît comme une entité clé des rénovations des infrastructures. En parallèle à la révision des législations sur le sport dès les années 2000, (programme CISIN, concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse, création de l'OFSP), nous observons un renouvellement du parc des infrastructures sportives suisses. Les directives nationales (plan national des installations sportives et le programme CISIN), suivies par des législations cantonale et communales (plan directeur du sport de la ville de Lausanne) conférant des aides financières à la rénovation des infrastructures sportives, ont grandement contribué au renouvellement du parc des stades suisses. Aujourd'hui, 58,7% des infrastructures sportives suisses sont publiques et 19,6% impliquent un partenariat mixte public privé (Balthasar et al., 2013). L'implication et l'engagement des collectivités dans le financement et la gestion des infrastructures sportives apparaissent alors comme un aspect culturel helvétique important.

Entre le milieu des années 2000 et des années 2010, les nouveaux projets de patinoires suisses, encouragés par un contexte politique favorable, répondent aux mêmes nouveaux moteurs que pour les stades européens : influence des médias et de la télévision, enjeux sécuritaires,

recherche de nouvelles ressources financières et intérêts des investisseurs, nouveaux modèles économiques des clubs, projets d'accueils de manifestations internationales (CM de hockey 2009 et 2020, JOJ 2020). Sans pour autant atteindre les standards de l'Amsterdam ArenA, les patinoires suisses ne font pas exception à la règle. Accusant une décennie de retard par rapport aux voisins européens, les patinoires multifonctionnelles voient le jour en Suisse depuis les années 2000. En effet, depuis le début du siècle, nous constatons l'émergence de projets de complexes multifonctionnels pour les patinoires des clubs de National League, des changements de visions des clubs et des sociétés exploitantes qui se tournent vers des logiques managériales axées sur la rentabilité et emploient des stratégies de diversification. Les clubs et sociétés exploitantes, en recherche de profit mettent toutes leurs chances de leurs côtés afin d'optimiser l'exploitation de l'enceinte et d'ainsi, rentabiliser l'investissement.

Sans mentionner les projets de nouvelles patinoires pour les années à venir, comme la Swiss Life Arena des ZSC Lions (en chantier, prévue pour 2022) ou le projet du Trèfle Blanc des Grenats de Genève (prévue pour 2028), la majorité des stades de hockey sur glaces suisses de première division ont déjà entamé une stratégie de diversification afin de rentabiliser leurs investissements récents.

La Bossard Arena de Zug, reconstruite en 2010, la Tissot Arena de Bienne, construite en 2015, le Hallenstadion de Zürich, rénové en 2005, la Postfinance Arena de Berne, rénovée en 2009, la Vaudoise Arena de Lausanne construite en 2019, l'Ilfishalle de Langnau, rénovée en 2013 et enfin la Corner Arena de Lugano, rénovée en 2016 font partie des stades trouvant des alternatives financières en dehors du « core business » de l'infrastructure : restaurants, accueil de grandes manifestations, séminaires, foires, concerts, visites guidées, location d'espaces, la liste d'événements proposés par ces entités n'est pas exhaustive et illustre une volonté de rentabilité à travers une diversification des revenus.

## 2. Le nouveau stade du HC Fribourg-Gottéron – la BCF Arena

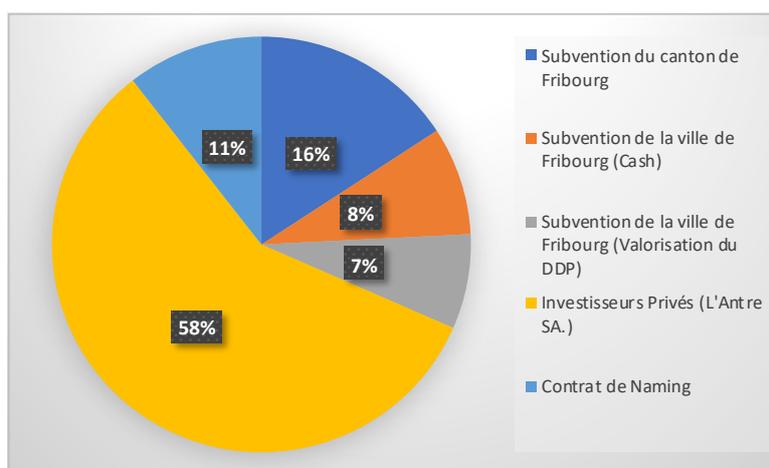
### 2.1 Origine du projet

C'est suite à des intérêts communs convergents que le projet de la BCF voit le jour. L'évolution des besoins et du développement du club, l'évolution des exigences de la National League, mais aussi une nécessaire mise aux normes sécuritaires constituent une communauté d'intérêts qui ont finalement conduit à l'élaboration du projet (R. Berger, annexe 2, l. 3-15). Le troisième projet de construction ayant été retenu, le HC Fribourg Gottéron entame en mars 2018 la construction de sa nouvelle BCF Arena qui remplacera la vétuste patinoire St-Leonard.

Le mardi 8 septembre 2020, Le club de Fribourg Gottéron publiait sur son site internet : « *L'antre SA, Mission accomplie* ». Les Dragons annonçaient fièrement la fin des travaux de rénovation de la BCF Arena : « *Après 4 ans d'efforts intenses (2 ans de travaux et 2 ans de planification), les travaux de construction de la nouvelle patinoire sont achevés. Ambiance « chaudron » maintenue avec des gradins à la vue plongeante, grâce à leur inclinaison unique, une charpente en nid d'oiseau, des escaliers hélicoïdaux permettant un accès optimal aux quelque 9000 places, aux 23 loges, 6 restaurants et 12 buvettes, sont les éléments marquants de ce projet d'envergure et très complexe. La façade aux écailles du dragon de Fribourg-Gottéron apporte la touche finale.* » (L'Antre SA : Mission accomplie | HC Fribourg-Gottéron, s. d.).

Le complexe, appartenant initialement à la ville, a été rénové à la hauteur de 95 millions CHF (y.c. valorisation du DDP). La BCF Aréna est financée majoritairement par l'entreprise L'Antre SA, une société anonyme immobilière de droit privé, propriétaire de l'aréna depuis le début des travaux suite à un accord de « droit de superficie » avec la ville de Fribourg. L'investissement de quelque 55 millions CHF des acteurs privés à travers l'Antre SA est complété par des subventions cantonales (15 millions CHF), des subventions communales (15 millions CHF), dont 7 millions pour la valorisation du DDP, et du contrat de naming sur 20 ans avec la Banque Cantonale Fribourgeoise (10 millions CHF). Le droit de superficie confère à l'Antre SA un droit d'utilisation du sol pour une période de 60 ans, ainsi que la propriété du bâtiment (R. Berger, annexe 2, l. 23-30 & 44-46).

Figure 1: Répartition du financement de la rénovation de la BCF Aréna



Source : Confection personnelle. Chiffre : (R. Berger, annexe 2, l. 23-30)

## 2.2 Infrastructures techniques et d'accueil

La partie générale du dimensionnement, effectuée principalement sur la base de l'exploitation du hockey sur glace, offre tout de même de nombreuses possibilités. L'aréna, composée de 8'934 places (6'394 assises et 2'540 debout), propose deux schémas d'utilisation du parterre, permettant 1'800 ou 2'100 places, accessibles respectivement par 3 ou 4 accès selon les besoins.

La toiture comprend une passerelle à laquelle des éléments techniques peuvent être suspendus, ce qui permettrait d'aménager des infrastructures provisoires pour l'organisation d'un concert.

Pour M. Berger, la BCF détient une infrastructure de base adaptable suivant les demandes des potentiels organisateurs. Selon lui, « *techniquement, tout est possible* ». Bien que le directeur affirme que l'accueil de grandes manifestations ne fait pas partie de la stratégie actuelle et n'est pas une priorité, l'infrastructure offre des perspectives de développement intéressantes, connues par le club : « *Nous imaginons que l'on pourra développer mais cela viendra plus tard dans les discussions* » (R. Berger, annexe 2, l. 58-59).

Cependant, la configuration du stade comporte certaines limites. En effet, les accès de poids lourds sont limités en raison de la charge utile au sol de la dalle qui n'est pas suffisante et des dimensions des cadres des gradins, limitant l'accès à la glace. Les accès de camions sont néanmoins possibles par un couloir de circulation au Nord Est de la patinoire par lequel les poids-lourds peuvent passer et décharger. De plus, l'absence de couverture de glace limite l'organisation d'événements, en saison hivernale, aux manifestations sur la glace. Pour M.

Berger, la décision quant au refus de l'achat d'une couverture de glace découle de plusieurs éléments. Tout d'abord, il souligne le l'absence de patinoires d'entraînement nécessaires à la première équipe dans le cas d'un événement. Ensuite, l'acquisition d'une couverture de sol ferait face à une problématique de stockage, déjà très limité à la BCF Arena. Finalement, cette acquisition engendrerait un investissement conséquent.

Les infrastructures d'accueil de la BCF Arena permettent au club une offre hospitalité unique dans le canton. En effet, l'offre comprend 336 places en loge VIP, 1 restaurant permanent de 290 places, 4 restaurants VIP d'une capacité totale de 555 places, un restaurant « Dine & View » de 76 places, ainsi que 12 buvettes.

### 2.3 Structure légale

L'Antre SA est l'entreprise propriétaire par un droit de superficie conclu avec la ville de Fribourg. Le DDP concède au propriétaire de l'infrastructure un droit d'utilisation du sol pour une durée de 60 ans. L'Antre SA est représenté par 7 membres du conseil d'administration dont un délégué du conseil d'Etat du Canton de Fribourg.

Le club détient l'exclusivité de l'exploitation du nouveau stade de glace. En effet, le propriétaire a confié au HC Fribourg-Gottéron SA l'exploitation de la patinoire sous la forme d'un contrat de bail à ferme. Le club locataire exploite la BCF en collaboration avec la Ville de Fribourg, qui elle est en charge de l'exploitation de la P2 (patinoire secondaire) et du patinage public afin de pouvoir garantir l'accès aux utilisateurs à des tarifs équitables. (L'Antre SA : Mission accomplie | HC Fribourg-Gottéron, s. d.). La collaboration avec la ville de Fribourg permet au club de profiter de la main d'œuvre de la ville pour l'entretien de la glace et du bâtiment et de la mission de service public. Pour M. Berger, être à la fois locataire principal et exploitant de sa patinoire est une force en termes de liberté de manœuvre et organisationnelle. (R. Berger, annexe 2, l. 222-223).

### 2.4 Structure opérationnelle

A la fois club de hockey professionnel et exploitant de la patinoire, le HC Fribourg Gottéron est en charge de l'administration, la gestion sportive et de la relève, de l'organisation et de l'accueil des matchs de la première équipe, de la sécurité, du nettoyage de l'infrastructure à travers une entreprise spécialisée, de l'accueil des événements d'entreprises, de la coordination

des locations et de l'utilisation de l'infrastructure et de la restauration de l'infrastructure ainsi que de l'exploitation de son restaurant permanent, le Sport Café.

Le Fribourg Gottéron SA détient des compétences spécifiques dans les domaines suivants :

- gestion sportive (première équipe, formation) ;
- restauration (service traiteur, restaurant et événements) ;
- marketing et ventes ;
- sécurité ;
- administration (finances, ressources humaines) (R. Berger, annexe 2, l. 373-375).

La ville de Fribourg, quant à elle, s'est vu confier un mandat par le club pour un certain nombre de prestations. Par l'intermédiaire de son service des sports, la ville continue de s'occuper de l'entretien de la glace, du patinage public et de l'exploitation de la patinoire annexe (P2). Pour M. Berger, cette décision s'explique par la présence d'un personnel déjà qualifié et équipé (R. Berger, annexe 2, l. 202-205). Le fonctionnement de la collaboration entre la ville de Fribourg et le club est le suivant : La ville de Fribourg facture au club les charges d'exploitation qui comprennent notamment l'entretien de la glace. En contrepartie, la ville facture pour le compte du club la location de la glace aux clubs amateurs, écoles et au public. Selon Pierre Joye, ce fonctionnement permet d'équilibrer les frais d'exploitation :

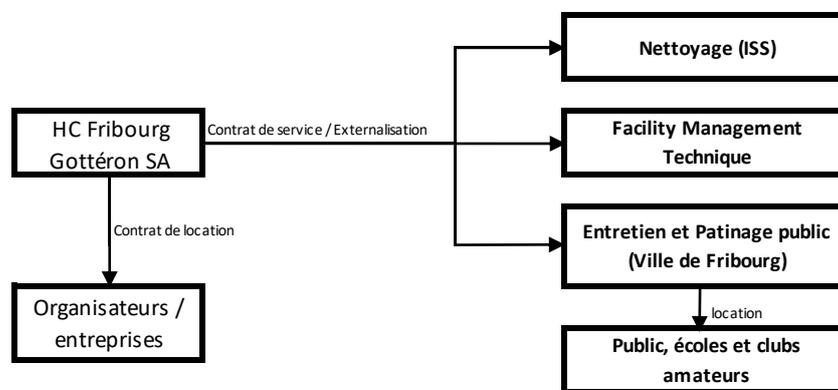
*« L'un dans l'autre plus ou moins il y a un décompte final qui se fait en fin de saison. C'est à ce moment où la ville nous reverse un éventuel excédant des locations où nous reversons l'excédent des frais d'entretien. »* (P. Joye, annexe 2, l. 460-464).

Concernant la gestion technique du bâtiment et du « facility management technique », le club compte s'entourer prochainement d'un partenaire qui prendra en charge l'entretien et le suivi de toutes les installations spécifiques. Cette entreprise sera notamment chargée de faire appel aux sous-traitants ou aux partenaires qui ont des contrats d'entretiens avec le club pour le suivi des travaux. Cette gestion restera néanmoins sous contrôle du club et coordonnée par le responsable d'exploitation & infrastructure. Pour M. Berger, le choix d'externalisation de cette fonction se justifie par le manque de compétences techniques nécessaires au sein du club. Cette fonction requiert des compétences spécifiques, notamment dans le domaine du chauffage, de la ventilation ou de l'électricité (R. Berger, annexe 2, l. 393-396).

Le responsable « Infrastructure et exploitation », interne au club, est l'interface et le responsable de la coordination des partenaires d'exploitation externes que sont le service des sports de la ville de Fribourg (chargée de l'entretien de la glace, et du patinage public), ISS (chargé du nettoyage de l'infrastructure), Protect'Service (chargé de la sécurité du site), et prochainement l'entreprise de Facility Management Technique et sera en charge de la coordination des activités.

La structure opérationnelle du Fribourg Gottéron est basée sur la capitalisation des ressources internes au club, inhérentes à la gestion d'un club de hockey professionnel. Cette structure permet finalement la création de synergies à l'interne et de se concentrer sur son « core business » : le hockey. En effet, le développement de gestion événementielle n'étant pas à l'ordre du jour actuel, le club a mis sur pied un département événement qui n'a pour l'heure, pas de personnel assigné. L'objectif est de doter ce département un créant un « comité de projet » pour chaque événement, puisant dans le contingent du club selon les attentes des clients.

Figure 2: Structure opérationnelle de la BCF Arena



Source : confection personnelle. Données : annexe 2

Il est à noter que le mouvement junior est géré par une entité à forme juridique propre, le Gottéron MJ Sàrl.

## 2.5 Structure managériale

L'entreprise du HC Fribourg Gottéron SA, dirigée par un conseil d'administration regroupant 7 membres, rassemble plus de 80 employés fixes à temps plein, 180 auxiliaires défrayés et quelque 230 joueurs en formation (HC Fribourg Gottéron SA, 2020). La structure managériale du Fribourg Gottéron SA est constituée de 5 départements actifs de façon permanente :

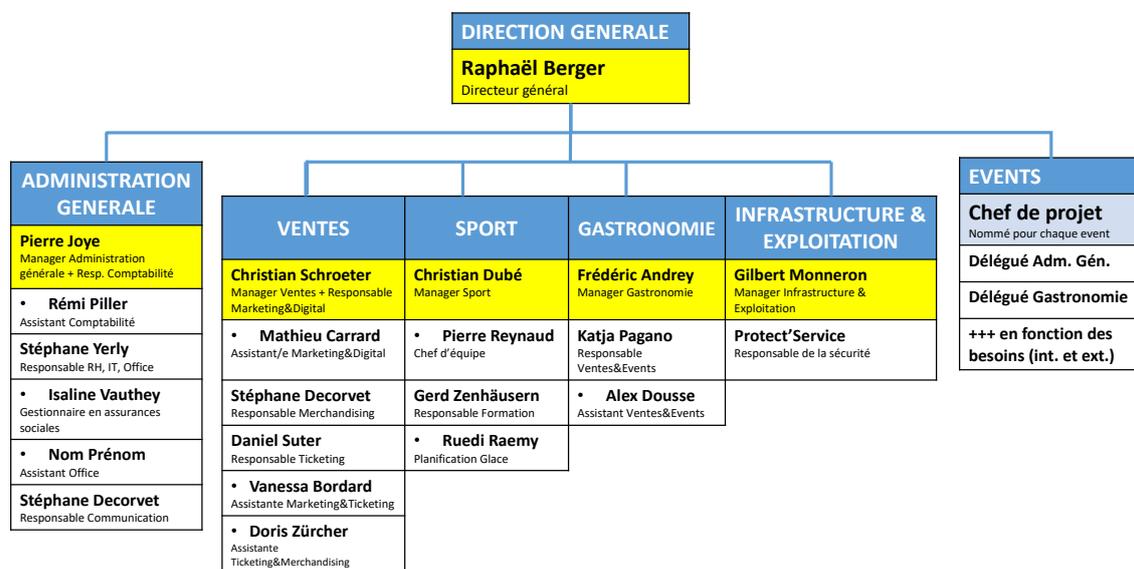
- **Administration Générale** : ce département constitue l'état-major de l'entreprise et regroupe les finances et la comptabilité, les ressources humaines, l'IT et la communication.
- **Ventes** : ce département regroupe le marketing et marketing digital, le ticketing et le merchandising.
- **Sport** : ce département est en charge de la gestion sportive du club, regroupant la gestion de la première équipe, de la formation et de planification de la glace.
- **Gastronomie** : ce département est en charge de la restauration et événements pour la BCF Arena et le Sport Café.
- **Infrastructure & Exploitation** : Ce département est en charge de l'exploitation des infrastructures et de la sécurité. Il est l'interface avec les différents partenaires liés au Facility Management, comme le nettoyage par exemple.

L'organigramme présente également le département « Events », que le club dote en personnel en fonction du projet, en nommant les différents responsables parmi les employés de l'entreprise. M. Berger souligne leur volonté de ne pas agir comme promoteur ou organisateur, mais plutôt comme facilitateur et coordinateur :

*« Ce qu'il faut voir aussi c'est que si on parle maintenant d'événement de plus grande importance, en reprenant l'exemple de Rock Oz'Arènes, on crée notre groupe projet et les organisateurs se greffent dedans. Nous ne voulons pas devenir des promoteurs, nous n'allons pas organiser nous-même le spectacle. Nous allons toujours avoir un intermédiaire qui sera un promoteur à moins que, ça peut arriver mais je ne vois pas trop à court terme. » (R. Berger, annexe 2, l. 264-268).*

Figure 3: Organigramme du HC Fribourg Gottéron SA

## HC Fribourg-Gottéron SA / Gottéron MJ Sàrl / SportCafé



Etat au 01.08.2020

Sources : HC Fribourg Gottéron SA

## 2.6 Exploitation

La BCF Arena est principalement exploitée pour les entraînements et les matchs du club. Le département « Gastronomie » est en charge de la restauration durant les matchs et de l'organisation des événements d'entreprises comme des galas, séminaires ou autres assemblées.

Selon M. Berger, le business model du club actuel axé sur les matchs est rentable. En effet, le budget est entièrement couvert par la gestion « Hockey » :

*« (...) ces salles sont payées et amorties toutes charges payées par l'exploitation du hockey. Tout ce que l'on fait d'autre, l'infrastructure pour nous est gratuite. Nous sommes seuls aussi, contrairement à Lausanne, nous sommes l'unique locataire. Il y a d'autres utilisateurs de glace qui sont nos sous-locataires, même la ville qui utilise la glace pour les écoles, nous loue la glace à nous. Comme les autres clubs sous-locataires. » (R. Berger, annexe 2, 1. 79-83).*

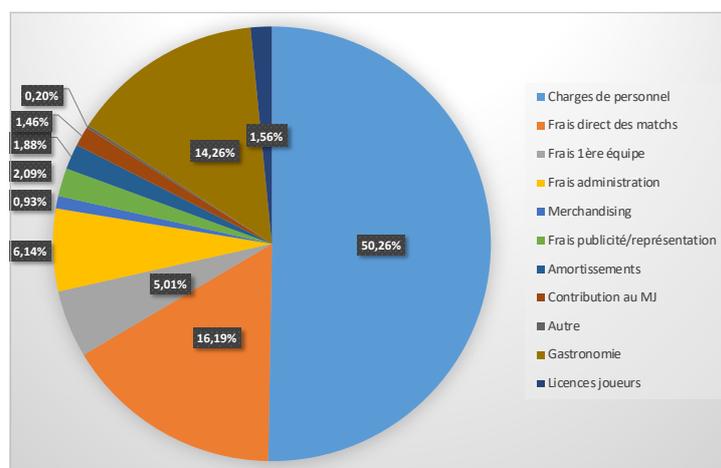
Le stade serait donc rentable en situation normale, ce qui était par ailleurs la priorité pour le club à travers son business model. Cependant, la situation sanitaire actuelle limite les ambitions d'exploitation.

« (...) cela a toujours été notre souci principal, c'est qu'effectivement l'activité des matchs de hockey qui est de 27 à 30 matchs par saison arrive à couvrir tous les frais. Ça, c'était le postulat de base. Maintenant nous sommes dans une situation particulière mais à la base cela devrait couvrir tous les frais. Tout le reste est une plus-value avec aussi certains aspects que l'on cherche à développer comme les locations de salles, séminaires (...). » (R. Berger, annexe 2, l. 128-132).

Il va sans dire que la position d'exploitant est une réelle plus-value pour le club en termes de liberté de manœuvre. Pour M. Berger, bien que la mise en œuvre n'ait pas été aisée, dû notamment au manque d'expérience dans la gestion d'infrastructures, à la situation sanitaire et à quelques « maladies de jeunesse », la position d'exploitant est une force pour le club, qui peut se développer selon ses objectifs. Aujourd'hui, le directeur du club affirme ne pas regretter la façon de faire et son management clairement défini. (R. Berger, annexe 2, l. 225-229).

Sur le plan comptable, le HC Fribourg Gottéron affiche un budget de CHF 23'102'939.- réparti selon le graphique suivant.

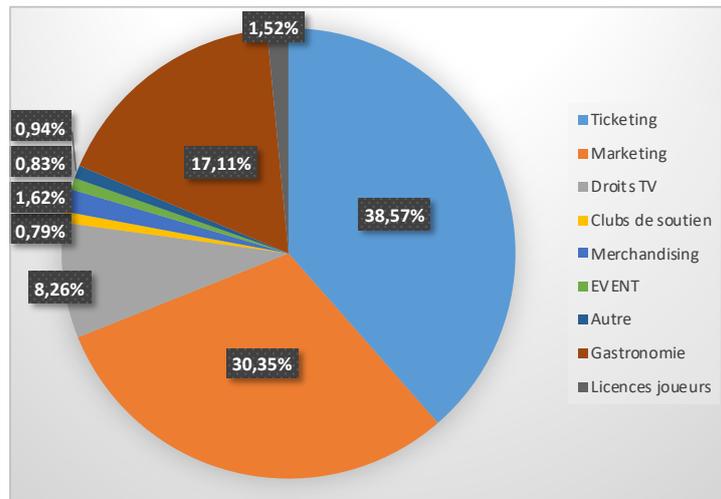
Figure 4: Répartition des charges du HC Fribourg Gottéron SA



Sources : HC Fribourg Gottéron SA

Les activités du club, principalement axées autour d'une exploitation « hockey », lui conférant la majorité de des recettes en ticketing, gastronomie et marketing (vente, hospitalité, etc.), lui permettent de compter sur des revenus s'élevant à quelque CHF 24'020'694.-, répartis sur le graphique suivant.

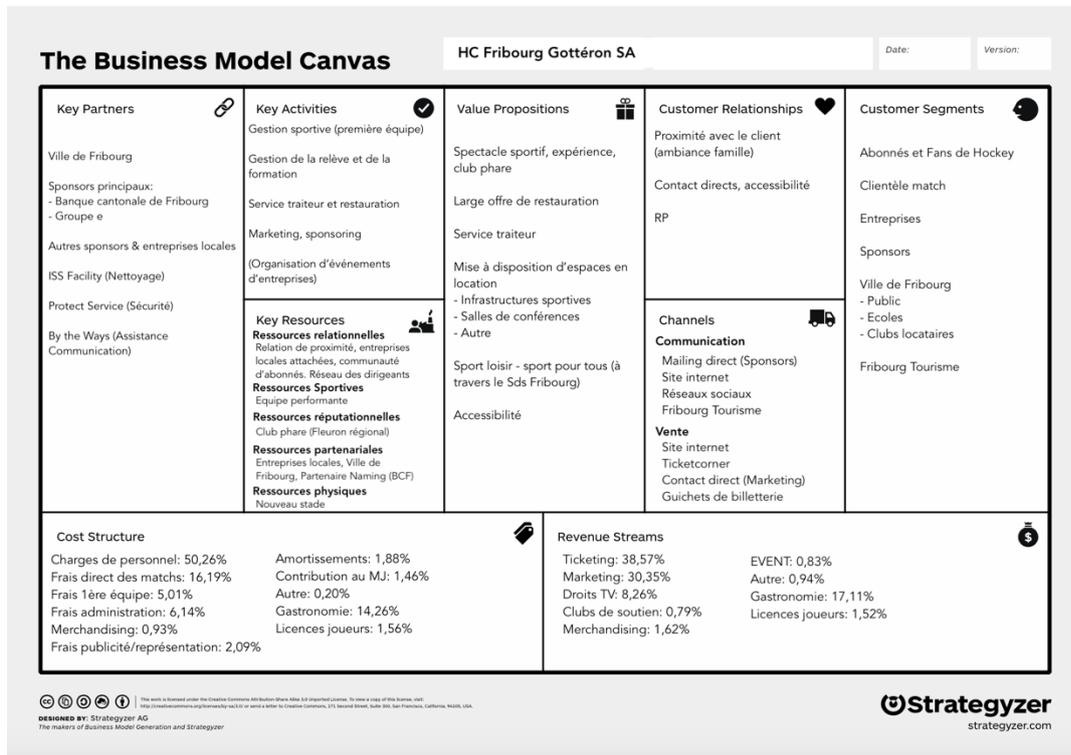
Figure 5: Répartition des produits du HC Fribourg Gottéron (Budget 2020-2021)



Sources : confection personnelle. Chiffres : HC Fribourg Gottéron SA

## 2.7 Business model

Figure 6: Business model du HC Fribourg Gottéron SA



Sources : confection personnelle

Le business model du HC Fribourg Gottéron est actuellement axé sur des ressources relationnelles et sportives, constitutives du succès du club selon ses dirigeants (P. Joye, annexe 2, l. 512-513). Cependant, le nouveau stade constitue une nouvelle ressource physique sur laquelle le club pourra compter, en créant des synergies avec ses différents domaines d'activités actuels.

Le club est par ailleurs déjà en phase de développement de projet afin de capitaliser sur cette nouvelle ressource. Le développement d'une application connectée au stade constituera une plus-value importante pour le club (P. Joye, annexe 2, l. 507-512).

### 3. Problématique

#### *Repenser la BCF Arena dans une vision post-moderne*

Dans ce contexte de modernisation des stades et face à l'actuelle tendance des clubs et sociétés exploitantes suisses à développer des stratégies de diversification dans le but de rentabiliser leurs infrastructures, le HC Fribourg Gottéron SA ne fait pas exception à la règle. Son nouveau stade apparaît comme une nouvelle opportunité d'entreprendre. Le projet d'optimisation de rentabilité de la BCF Arena comporte néanmoins certaines adaptations. Quelles sont les décisions à prendre afin d'initier une stratégie de diversification et, ainsi, augmenter la rentabilité de l'exploitation du stade à travers la vision post-moderne théorisée par Besson et Poli (2009) ?

#### 3.1 Le constat

Malgré certaines limites infrastructurelles en termes d'accès notamment, le potentiel de la nouvelle BCF Arena paraît évident. Bien que cette dernière n'égale pas la technique des complexes multifonctionnels suisses comme le Hallenstadion ou la Vaudoise Arena, la BCF Aréna est, finalement, une solution hybride, adaptable et qui peut offrir un certain degré de multifonctionnalité (A. Pilloud, annexe 3, l. 68-69).

##### 3.1.1 La multifonctionnalité, un sujet tabou

À l'origine du projet, malgré une volonté initiale du club d'obtenir un résultat multifonctionnel (A. Pilloud, annexe 3, l. 65-66 & 86-87), les questions de stratégie de diversification, d'optimisation de l'exploitation ou encore d'accueil de manifestations n'étaient que très peu, voire

pas, abordées. En effet, probablement suite à des contraintes financières imposées par le maître d'ouvrage d'une part (A. Pilloud, annexe 3, l. 67-68), et à la position réfractaire du canton à l'investissement d'une infrastructure qui pourrait faire concurrence au Forum Fribourg d'autre part, le sujet de la multifonctionnalité de la BCF Aréna constituait un sujet tabou (R. Berger, annexe 2, l. 66-68). Le sujet n'étant pas abordé, les parties prenantes nécessaires à l'élaboration d'un projet multifonctionnel - comme des promoteurs événementiels - n'ont pas été intégrées et aucune étude de marché n'a été conduite dans ce sens (R. Berger, annexe 2, l. 50-52).

Au cours des projets de construction de stades à vocation multifonctionnelle, la réflexion se fait en général à l'origine du projet, en intégrant des spécialistes et promoteurs événementiels à la discussion et en menant une étude de marché ciblée. Cela permet d'avoir un regard d'expert durant la construction et, ainsi, obtenir un produit répondant au mieux aux attentes commerciales et événementielles des entités utilisatrices. L'intégration des différentes parties prenantes à l'origine du projet évite de manquer des opportunités de revenus et permet d'obtenir un dimensionnement adéquat :

*« Ideally the process should allow for the varied requirements of stakeholders to be factored into the development from the beginning. Moving forward without such a process can leave stadium owners with multiple problems, during development and, even more importantly when the facility becomes operational. Numerous project developers have been guilty of not selecting the right site, not considering and researching the local market, building too large a stadium or not having sufficient premium seating, hospitality and retail facilities, and thereby missing revenue earning opportunities. »* (Sartori & Nienhoff, 2013).

Pour la patinoire de Fribourg, les réflexions autour de la nouvelle exploitation naissent seulement à la fin des travaux. En effet, l'Antre des Dragons, qui n'était pas exploitée en dehors du hockey sur glace jusqu'à aujourd'hui, apparaît comme une réelle opportunité que les dirigeants du Fribourg Gottéron sont prêts à saisir.

*« Pour le HC Fribourg-Gottéron SA, ce nouvel outil de travail lui offre de nouvelles perspectives d'avenir très intéressantes. (...). Le potentiel commercial, bien que limité actuellement en raison des restrictions sanitaires, permettra également au HC Fribourg-Gottéron SA d'afficher clairement ses ambitions dans le cadre de sa stratégie 2025. »* (L'Antre SA : Mission accomplie | HC Fribourg-Gottéron, s. d.).

Bien que, pour l'instant et face à la situation sanitaire actuelle, l'organisation de grands événements ne fait pas partie des priorités de son exploitant, la patinoire donne des perspectives intéressantes pour son développement économique. (R. Berger, annexe 2, l. 56-61).

### 3.1.2 Un budget dépendant des recettes en « Match Day »

Malgré la présentation d'un budget équilibré et rentable, ce dernier met cependant en évidence une certaine dépendance aux recettes liées à son activité principale qui est l'organisation des matchs de hockey sur glace (ticketing, marketing et gastronomie). Dans une perspective de développement économique, la question de la diversification se pose pour le cas du HC Fribourg Gottéron, qui a le potentiel de réduire ses risques financiers en étoffant son portefeuille d'activités. De plus, cela lui permettrait de poursuivre son développement et d'atténuer les dégâts financiers causés par la situation sanitaire qu'il traverse.

### 3.1.3 Un statut propice à la diversification

Son statut de locataire principal et exploitant de son infrastructure lui confère une liberté organisationnelle et décisionnelle quant à l'implémentation d'une stratégie de diversification. En effet, étant « chez lui », le club a la liberté de se développer selon ses objectifs et d'exploiter son infrastructure de manière indépendante.

### 3.1.4 Un marché potentiel

Concernant le marché, en plus des événements des partenaires du club, des entreprises locales et d'autres organisateurs en recherche de sites pour leurs manifestations, la montée de popularité des e-sport est décrite comme une réelle opportunité à saisir pour le stade (Jenny et al., 2018). Le stade pourrait notamment accueillir des événements sportifs internationaux, des spectacles tels qu'Art on Ice ou Crystal ou des galas ou manifestations d'entreprises partenaires ou locales.

## 3.2 Quelles adaptations nécessaires à la diversification ?

Une stratégie de diversification sert à améliorer l'exploitation d'une aréna en développant l'offre globale. Cela engendre des adaptations managériales, techniques et sécuritaires et entraîne une certaine prise de risques.

*« Plus la diversification s'opèrera dans un secteur éloigné de l'activité principale, plus il sera nécessaire d'acquérir de nouvelles ressources et compétences, d'obtenir du temps pour*

*apprendre les règles et procédures du nouveau secteur et plus l'exposition aux risques d'échec sera renforcée* » (Lassalle, 2015a).

L'implantation d'événements tels que des concerts, événements sportifs ou culturels, foires ou autres manifestations implique des adaptations afin de faire face aux nouveaux défis et de répondre aux différentes attentes. Quelle structure managériale est donc adaptée pour faire face à ces nouveaux défis ? Quels services devront être internalisés, ou, au contraire, externalisés afin de minimiser les risques et capitaliser sur le savoir-faire du club ? Quels sont les adaptations techniques et investissements nécessaires ? Quels sont les risques à prendre en compte ? Autrement dit, quels sont les éléments indispensables à initier pour ce changement et ainsi entamer une stratégie de diversification ?

En Suisse, les infrastructures sportives et les clubs tentent d'adapter leur configuration et leur mode de fonctionnement selon les différentes variables qui leur sont propres. Bayle, Lang et Moret (2020) expliquent la différence de fonctionnement entre les clubs de National League par l'exploitation différenciée de leurs potentiels locaux très hétérogènes. En effet, évoluant dans des environnements très différents, *« les clubs doivent donc trouver des modèles économiques et sportifs originaux pour exploiter leur potentiel local. »* (Bayle et al., 2020). Il n'existerait donc pas d'approche universelle concernant les « bonnes pratiques », mais chaque modèle est spécifique à chaque arena et son environnement propre. Comment identifier la démarche optimale à l'optimisation de l'exploitation de la BCF Arena ?

Pour le Fribourg Gotteron, club de National League spécialiste dans la gestion d'un club sportif professionnel, l'organisation d'événements tels que des concerts ou spectacles apparaît comme une tâche sensiblement éloignée de son « core business ». L'élaboration d'une stratégie de diversification, leur permettant de répondre à des demandes plurielles, est donc nécessaire et soulève un réel défi d'adaptation nécessaire à la création de conditions favorables pour initier ce changement.

### 3.3 Présentation de l'étude – résultats espérés

Au cours de ce travail, je tenterai de proposer au club des perspectives de réflexion afin de mieux appréhender le changement dans le but d'optimiser l'exploitation de ce nouvel outil. En me basant sur les bonnes pratiques et les expériences des clubs de National League ayant déjà amorcé cette réflexion, je tâcherai d'identifier les ressources, facteurs de succès et les limites afin de poser les conditions favorables à la mise en place d'un système rentable et durable pour

le club. Partant du postulat que la stratégie corporative de diversification est celle retenue par le club, j'omets dans ce travail l'analyse découlant de cette décision.

## 4. Cadre Théorique

Dans le but de conduire ma réflexion sur une base scientifique et admise par le monde académique, je tâcherai, au cours de ce chapitre, d'exposer la revue de littérature ainsi que les différents concepts clés nécessaires à l'analyse et au cadrage du sujet. L'ensemble des concepts mobilisés contribueront à définir le cadre théorique de mon travail, d'une part, et posera les bases relatives à l'analyse des études de cas, d'autre part.

### 4.1 Revue de littérature

#### *La thématique de la diversification des clubs professionnels peu abordée*

Le développement des nouveaux stades a fait naître une large réflexion scientifique et académique au sujet de l'exploitation des infrastructures sportives. Cependant, la thématique du management des stades, très largement répandue et étudiée, ne pointe que très peu les questions du changement, des contraintes et défis qu'il entraîne pour les entités exploitantes ou locatrice des stades sportifs voulant initier un processus de diversification.

#### *Une thématique récente*

Ce manque peut être expliqué par diverses raisons. Tout d'abord, cette thématique spécifique appliquée au sport étant relativement récente, surtout en Suisse, la question du changement et de la diversification est un thème qui n'était jusqu'à récemment que peu étudié par les entreprises gestionnaires d'infrastructures sportives et les clubs sportifs professionnels. Atkin et Brooks (2015) mettent en lumière une prise de conscience relativement récente du rôle primordial de la gestion des infrastructures :

*« It was not until the late 1950s that facility management became associated with the effective and efficient coordination of services applied holistically to enhance the performance of the organization. The collective practices that we recognize today have therefore evolved fairly slowly. » (Atkin & Brooks, 2015).*

Dans les années 1950, la gestion des infrastructures se limitait au maintien, au service et au nettoyage des bâtiments. (Atkin & Brooks, 2015). La publication de l'OFSPPO souligne

également : « *En Suisse, la littérature spécialisée étudiant les installations sportives sous l'angle de l'économie d'entreprise est peu abondante.* (Beutler et al., 2008).

### ***Adaptation au potentiel local***

Ensuite, nous constatons que les clubs et entreprises exploitantes évoluent dans des situations et configurations très différentes les uns des autres. Ils sont donc amenés à trouver des solutions répondant à leurs variables, situations, ressources et configurations propres, adaptant leur management à leur « *potentiel local* ». (Bayle et al., 2020). Cela force les acteurs à s'adapter de manière idiosyncrasique en se développant de manière parfois incrémentale. Il n'y a donc pas de « solution unique » ou de remède miracle, les clubs et sociétés exploitantes s'adaptent au mieux, s'appuyant sur des modèles d'économie d'entreprise.

### ***Des notions d'économie d'entreprise***

La spécificité de mon analyse et les différents thèmes qu'elle couvre m'ont forcé à élargir mon champ de recherche pour me diriger vers des sujets spécifiques de gestion dans le but de les appliquer à mon travail. La stratégie de diversification d'un club sportif soulève différentes comme la gestion des installations (facility management), la gestion de l'événementiel sportif ou encore le dilemme d'externalisation et d'internalisation

Tout d'abord, la thématique de la stratégie de diversification, largement étudiée dans le monde corporatif, implique certains concepts de prises de décisions et d'adaptation de l'entreprise étudiée. Ce thème central de mon travail est abordé notamment par (Cherubini, 2004) qui affirme l'importance pour les organisations sportives de gérer des domaines d'activités divers afin d'assurer le succès à long terme d'une organisation. Pour Lassalle (2015), la diversification peut conduire à des économies de champ. Nous l'avons vu, cette stratégie comporte des risques dans le cas où elle s'opère dans un secteur éloigné de l'activité principale (Lassalle, 2015a). Cependant, si l'entreprise est capable d'employer une partie de ses ressources et compétences sur le nouveau marché, cela lui permettra de détenir un avantage sur ses concurrents (Lassalle, 2015b).

Le nouveau « métier » créé par une diversification mène parfois à une décision d'externalisation de certains services. L'externalisation, influencée par la culture de l'entreprise et son environnement (Fill & Visser, 2000), est décrite comme un outil pouvant conduire à une

meilleure rentabilité (Beutler et al., 2008) permettant à l'entreprise en question de réduire ses risques financier et garantir une certaine flexibilité (Meyssonnier & Mincheneau, 2013).

L'exploitation des infrastructures (Facility Management), est devenue un champ de recherche à part entière. Atkin et Brooks (2005) proposent un ouvrage complet traitant les différents rôles de cette profession. Cet ouvrage parcourt l'entier de la fonction en transmettant aux lecteurs des clés de compréhension des bonnes pratiques de gestion. Fried (2009) propose quant à lui, un ouvrage spécialisé appliqué aux infrastructures sportives et aux bonnes pratiques de gestion. L'exploitation de stades est étudiée sous différents aspects influençant sa performance économique tels que la gestion des parties prenantes (Walters & Kitchin, 2009), la gestion de la qualité (Robinson, 1997) ; (Taylor & Godfrey, 2003), le marketing et l'évaluation de la qualité du service (Ko & Pastore, 2004) ; (Westerbeek & Shilbury, 1999), et l'impact du paysage des services sur la satisfaction des clients (Wakefield & Blodgett, 1994). Certains auteurs, quant à eux, plébiscitent un repositionnement du marketing mix pour les organisations sportives dépendantes des installations. En effet, Westerbeek et Shilbury (1999), proposent d'appuyer les activités de marketing sur les caractéristiques de l'installation car l'expérience acquise sur place est essentielle pour l'évaluation du service par le client.

Pour Danglade (2014), une offre centrale et unique n'est plus suffisante. L'auteur propose différents facteurs de succès afin d'exploiter le potentiel de l'infrastructure (Danglade, 2014). Les facteurs clés de succès identifiés dans les différents travaux cités précédemment nous obligent à nous pencher sur les questions relatives à la gestion événementielle - secteur de diversification emprunté par de nombreux clubs afin de diversifier leur portefeuille d'activités. L'analyse de (Bessy & Suchet, 2016) apporte une vision catégorielle en définissant l'événementiel sportif. Maltese et Danglade (2014), proposent le concept d'écosystème événementiel sportif afin de mieux saisir le système d'offre des entreprises à travers la configuration et le management de leurs ressources propres qui influenceront leur type de business model (Maltese & Danglade, 2014a). Pour Durand, (1997), le développement et le succès de l'entreprise réside dans les ressources dont elle dispose et la mobilisation de ces dernières afin d'établir son offre (Durand, 1997).

### ***Des analogies venant du football***

La littérature n'abordant que très peu cette thématique appliquée au hockey sur glace, ma recherche de littérature s'est donc tournée vers des articles scientifiques traitant du cas du

football au sein desquels la réflexion paraît plus avancée. Certains travaux d'analyse des stades post-modernes permettent d'identifier différentes clés de succès relatives à l'exploitation. Ces travaux m'ont permis de proposer des analogies pour développer un regard critique sur la gestion des enceintes sportives et leur configurations diverses.

Moulard (2018), à travers sa thèse de doctorat, s'est penché sur l'exploitation des stades de football français construits et rénovés dans le cadre de la candidature française à l'Euro 2016. Il se demande, dans le cadre de son étude, si le stade, caractérisé comme une ressource en soi, permet une évolution du business model du club utilisateur. En analysant l'adéquation entre la ressource « Stade » et les compétences des parties prenantes présentes dans son environnement, il tente notamment de vérifier si la ressource est adaptée aux besoins des clubs résidents, si les clubs mobilisent les compétences nécessaires à l'exploitation de cette nouvelle ressource et si cette exploitation permet le désengagement financier des collectivités impliquées. Bien que ce sujet soulève des questions similaires à mon travail (utilisation de la ressource « stade », mobilisation de compétences pour l'exploitation de cette ressource), il diffère sensiblement par sa finalité et son champ de recherche. En effet, mon travail se distingue de celui de M. Moulard par son objectif proactif qui cherche à proposer à une entité - le club du Fribourg Gottéron - des recommandations pour l'optimisation de l'exploitation de son infrastructure. De plus, l'application de mon travail est axée sur un marché sensiblement différent, à savoir le hockey sur glace helvétique.

Le cadre théorique mobilisé dans le cadre de sa thèse m'a particulièrement inspiré. En effet, l'auteur utilise les concepts d'« *Écosystème d'affaire* », de « *Ressource Based View* » et de « *Business Model* » qui permettent de saisir les spécificités propres à un environnement particulier et d'appréhender l'articulation des ressources d'une entité dans le but de diversifier ses revenus (Moulard, 2018).

Des études de cas concernant la gestion des stades de football m'ont permis d'identifier les diverses contraintes rencontrées et les solutions potentielles. L'étude de cas « *The Development of Stadiums as Centers of Large Entertainment Areas. The Amsterdam ArenA Case* » (Markerink & Santini, 2004), présente la Johan Crujff ArenA comme étant le premier stade à vocation multifonctionnelle, un exemple d'une collaboration privé-public réussie et un vecteur de développement urbain à travers la transformation de l'« ArenA Boulevard ». Markerink et Santini (2004) se sont penchés, à travers cet article, sur les différents aspects de la gestion du stade en analysant le contexte général du stade, le financement du projet, sa structure légale, sa

structure opérationnelle, sa structure managériale, son exploitation ainsi que son rôle de catalyseur du développement urbain qu'il a provoqué. Cet article illustre un exemple réussi d'un stade multifonctionnel en présentant les nombreux aspects de son fonctionnement. Les différents thèmes abordés par les auteurs m'ont permis d'identifier certains facteurs de succès de l'optimisation de l'exploitation (modèle financier, structure opérationnelle et répartition des tâches, fonctionnement général) d'un tel complexe et d'ouvrir mon champ de recherche vers des travaux spécialisés.

Parmi les facteurs clés de succès identifiés dans le cas de l'Amsterdam ArenA, la gestion des parties prenantes mise en lumière par les auteurs apparaît comme une condition sine qua non du succès de l'exploitation d'un tel complexe. L'étude de cas de Walter et Kitchin intitulé « *Stakeholder Management and Sport Facilities: A Case Study of the Emirates Stadium* », pousse l'analyse plus loin en étudiant la gestion du stade sous le prisme du management des parties prenantes. Walters et Kitchin confirment ainsi les observations de Markerink et Santini en axant leur analyse sur la gestion de ces dernières.

Dans cet élan de modernisation des stades, et de recherche de rentabilité des infrastructures et clubs sportifs, les instances dirigeantes, institutionnelles ou les entités sportives elles-mêmes édictent des guides de bonnes pratiques afin de fixer des standards rentables et aider les sociétés sportives à prendre des décisions stratégiques leur permettant d'optimiser leurs infrastructures. Ces articles posent les bases et guident les clubs sportifs et sociétés exploitantes vers les bonnes pratiques à adopter pour répondre à leurs exigences, d'une part, et rentabiliser les infrastructures d'autre part.

L'UEFA, en tant qu'instance dirigeante du football européen propose le « guide de l'UEFA pour des stades de qualité » dans le but de :

« (...) soutenir et d'encourager ses associations membres, et de les aider à améliorer les normes dans tous les domaines, que ce soit sur le terrain ou en dehors, et dans l'ensemble de la communauté du football européen. » (Fenwick et al., s. d.).

A travers ce document, nous pouvons y trouver des « *recommandations simples et concises sur toute une série de sujets, qui vont de la composition d'une équipe de projet et du choix d'un architecte à l'évaluation des options de conception et au règlement des questions juridiques, financières et techniques, en passant par l'ensemble des installations indispensables à tout*

*stade, pour aboutir au choix des sous-traitants et à la gestion des travaux jusqu'au jour de la cérémonie d'ouverture. » (Fenwick et al., s. d.).*

À travers sa publication « *A Blueprint for successful Stadium Development* », l'entreprise KPMG fournit une ébauche de plan de développement pour les promoteurs, les clubs, les associations et les autorités publiques. Nous pouvons y trouver différents thèmes comme la planification, l'évaluation de la faisabilité, la conception, la construction et l'exploitation d'un nouveau stade. Comme le guide de l'UEFA, ce document fournit aux acteurs en charge du stade des conseils et présente les bonnes pratiques à adopter. (Sartori & Nienhoff, 2013).

Au niveau Suisse, l'OFSPPO propose un document qui vise à combler les lacunes de la littérature spécialisée en étudiant les installations sportives sous l'angle de l'économie d'entreprise. Cette publication :

*« (...) entend livrer aux organes responsables et aux exploitants (privés, publics ou sociétés d'économie mixte) ainsi qu'aux planificateurs et aux décideurs politiques un panorama complet des aspects d'économie d'entreprise à prendre en considération dans la planification, la construction et l'exploitation des installations sportives. Les points clés de la problématique sont analysés dans un contexte logique. La démarche adoptée ne répond pas à un souci d'exhaustivité mais vise plutôt à mettre en évidence les liens entre les différents thèmes. La mise en œuvre des projets avec les spécialistes reste le plus important. » (Beutler et al., 2008).*

Ces trois documents apportent des outils d'analyse en présentant les facteurs clés de succès de l'exploitation d'une enceinte sportive. Nous y retrouvons un certain nombre de bonnes pratiques générales et potentiellement applicables en fonction de chaque stade. Cependant, comme mentionné précédemment dans le présent travail, les recommandations fournies par ces travaux ne peuvent s'appliquer telles quelles dans tous les cas. Comme il est stipulé dans la publication de l'UEFA :

*« (...) le présent ouvrage ne devrait pas être pris au pied de la lettre. En effet, chaque projet est unique, et ce en raison d'une multitude de facteurs différents, dont bon nombre sont abordés dans ce livre. » (Fenwick et al., s. d.)*

Ces propos sont par ailleurs confirmés à travers le document de KPMG :

*“We recognise that no two projects are the same; however the sequential steps and the need to understand the interlinking relationship between different phases and expertise involved are similar for the majority of projects.” (Sartori & Nienhoff, 2013).*

Bien que les recommandations puissent paraître comme étant génériques et non applicables pour tous les stades, elles nous apportent les bases de bonnes pratiques et facteurs clés de succès pour optimiser l’exploitation de tels bâtiments.

#### 4.2 La démarche stratégique : un cadrage du microcosme du sport spectacle

Afin de situer mon analyse dans le paysage scientifique et démontrer son ancrage théorique, je présenterai dans cette partie les concepts permettant de saisir et d’appréhender le microcosme du sport spectacle. Il s’agira de définir les moyens par lesquels une organisation peut diversifier ses revenus en adaptant son business model visant une exploitation optimale de ses ressources. En effet, le choix d’une stratégie de diversification résulte d’une analyse préalable des dirigeants de l’organisation en question. Cette analyse préalable consiste à entreprendre une démarche stratégique afin de saisir l’écosystème d’affaire (Moore, 1993) et prendre des choix stratégiques dans une optique de développement de l’organisation à travers une modification ou adaptation de son business model (Maltese & Danglade, 2014b). Le développement d’une organisation amène ses managers à trouver des voies de développement en élaborant des planifications stratégiques en fonction de leur environnement propre.

Pour Lassalle (2015), le caractère hétéroclite des environnements - et propre à chaque organisation - entraîne des approches stratégiques idiosyncrasiques. Ce phénomène rend, par conséquent, difficile la présentation de schémas normatifs et généralisables (Lassalle, 2015b). Afin d’appréhender les différences managériales entre les organisations, je présenterai dans ce chapitre les concepts d’« écosystème d’affaire », de « Ressource Based View » et de « Business Model » qui contribueront à saisir les spécificités économiques des organisations.

Selon Moulard (2018), ces concepts permettent « (...) d’appréhender la spécificité d’un environnement financier, de ces acteurs, de leurs relations, des opportunités et des contraintes présentes au sein d’une ESA.(...) » et donnent « (...) la possibilité de comprendre comment une organisation peut diversifier son économie grâce à ses compétences d’acquisitions et d’exploitations d’une nouvelle ressource, comme un stade multifonctionnel. » (Moulard, 2018).

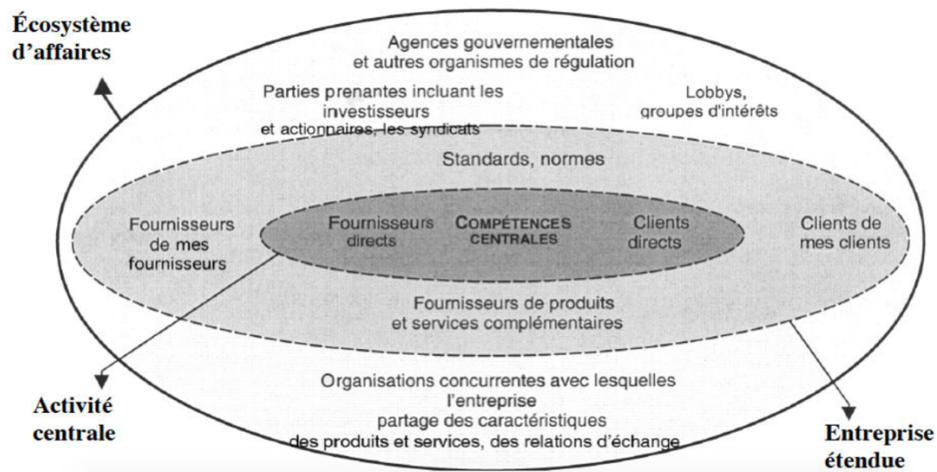
#### 4.2.1 Identification de l'environnement : L'écosystème d'affaire (ESA)

La notion d'écosystème, issue de la biologie et théorisée par (Tansley, 1935), est appliquée au secteur économique par (Moore, 1993) qui décrit l'écosystème d'affaire comme étant :

« (...) une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus — les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes ». (Moore, 1993).

Une organisation évoluerait alors dans un « écosystème d'affaire » qui lui est propre, dans lequel elle est en interaction avec ses parties prenantes. Moore (1993) introduit la notion de co-évolution selon laquelle, les parties prenantes au sein de cet écosystème « vont faire coévoluer leurs compétences et leurs rôles et vont tendre à s'aligner elles-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. ». Selon Moore (1993), la coopération et la compétition des entreprises leur permettent « coévoluer ».

Figure 7: Représentation d'un écosystème d'affaire et de ses composantes



Sources (Moore, 1997), adaptée par (Gueguen & Torrès, 2004)

Koenig (2012) va plus loin en développant quatre typologies d'ESA en fonction du degré de contrôle des ressources clés et du type d'interdépendances des membres du réseau. Selon (Maltese et al., 2016), : « Dans le contexte des écosystèmes associés aux organisations productrices de spectacles sportifs, le type d'écosystème correspondant est celui du système d'offre ». Le système d'offre est décrit par (Koenig, 2004) comme « un réseau qu'une

*entreprise focale mobilise, agence, contrôle et anime, afin de proposer à ses clients une force compétitive.* » Il s'agit d'un réseau qu'une entreprise contrôle, lui conférant un avantage concurrentiel. Ce réseau comporte certaines ressources inhérentes aux parties prenantes qui sont accessibles via et par l'entreprise focale :

*« L'entreprise focale événementielle sportive a ici la particularité d'être analysée comme une entité permettant d'accéder à plusieurs ressources stratégiques. L'intérêt de la notion de réseau réside dans le fait qu'une partie des ressources mobilisées n'appartient pas à l'entreprise focale mais aux partenaires ou parties prenantes qu'elle a enrôlé » (Maltese et al., 2016).*

Si nous prenons l'exemple du Fribourg Gottéron SA, la typologie de son ESA est en effet caractérisée par un contrôle centralisé des ressources par le club (en étant exploitant du stade) et par une interdépendance réciproque avec ses parties prenantes (le club dépendant de ces dernières pour la production du produit qu'il propose). Une partie des ressources que le club mobilise, agence, contrôle et anime, afin de proposer un événement, sont détenues par son réseau de parties prenantes. Les clubs de hockey sur glace se retrouveront donc dans cette configuration avec ses sponsors, fournisseurs, fans, médias, institutions et ses autres partenaires publics et privés.

#### 4.2.2 Identification et gestion des ressources : Ressource based view (RBV)

Ressource Based View est un courant de recherche selon lequel : *« (...) le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu de forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources dont elle dispose et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients » (Durand, 1997).* Par cette citation, Durand met en lumière l'importance de la gestion des ressources de l'entreprise, qui contribuera à son développement. La théorie RBV, largement utilisée en stratégie, permet de saisir *« les différentes ressources et compétences accessibles à une organisation au sein d'un écosystème d'affaires » (Moulard, 2018).* Théorisée par Wernerfelt en 1984 (Wernerfelt, 1984), cette théorie est mobilisée par plusieurs auteurs. Elle est notamment appliquée dans le milieu du sport business (Gerrard, 2007) à partir des approches conceptuelles de Jay Barney (Barney, 1991). L'approche RBV :

*« (...) propose d'expliquer les différences de performance (création et maintien de l'avantage concurrentiel) entre les firmes par les caractéristiques des ressources. (...). Les différents types de ressources (tangibles et intangibles) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités*

*productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme. Ainsi, si l'on se replace dans le contexte des clubs et événements sportifs professionnels, c'est à partir de leurs propres actifs (ressources et compétences) que ces organisations créent, développent et maintiennent leur avantage concurrentiel. La clé du succès repose sur leur capacité à dynamiser leur portefeuille d'actif en les renouvelant et en exploitant au maximum le potentiel de chaque ressource que ce soit au niveau sportif ou extra sportif » (Maltese et al., 2016).*

Ainsi, nous pouvons à juste titre nous demander quelles sont les ressources d'une entreprise ? Johnson et al., (2005) assimilent les ressources à des facteurs clés de succès permettant de détenir un avantage concurrentiel. Il définit les facteurs clés de succès comme étant des « *compétences, des ressources ou des actifs spécifiques, qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel* » (Johnson et al., 2005). Pour Lassalle (2015), « *Cet avantage est l'élément déterminant pour l'organisation, car c'est grâce à lui qu'elle va pouvoir prendre des parts de marchés, augmenter ses marges, éliminer des concurrents, imposer ses décisions aux différentes parties prenantes (fournisseurs, clients...).* » (Lassalle, 2015b).

Maltese (2004, 2009) propose une classification des ressources d'une entreprise sportive prenant en compte la contribution de ses parties prenantes.

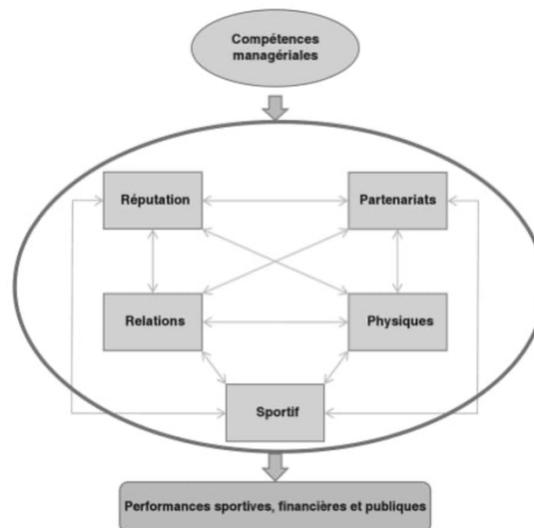
Tableau 1: Identification des ressources et compétences d'une organisation sportive

<b>Réputation</b> (club ou événement, stade, ville, athlètes, staff, dirigeants)	Communication	Athlètes Staff technique Ville et collectivité Actionnaires Médias	Droits Médias
<b>Partenariales</b>	Management de la relation client Négociation Activation	Partenaires privés publics et institutionnels	Partenariat Sponsoring
<b>Relationnelles</b>	Management de la relation clients Relations Publiques	Partenaires privés et publics Institutions sportives Entreprises locales	Prestations de relation publiques
<b>Physiques</b> (Stade, infrastructures, territoire)	Management de l'hospitalité Marketing des services	Collectivités territoriales Prestataires de services	Billetterie
<b>Marque</b> Commerciale	Management des marques et co-branding	Partenaires équipementier Fournisseurs	Produits dérivés Merchandising
<b>Sportives</b> (Athlètes et staff sous contrat et centre de formation pour les clubs)	Management des sportifs de haut niveau Négociation de contrats Formation Relation fournisseur	Athlètes et agents Staff	Revenus issus de la vente et revente d'athlètes

Sources : (Maltese & Danglade, 2014a)

Selon (Maltese et al., 2016), « *Chaque type de ressource contribue au business model d'une organisation sportive* ». Les entreprises construiront leur business model à travers la combinaison et l'association des ressources (Maltese et al., 2016). Les ressources étant en interactions les unes avec les autres, le rôle d'architecte du business model sera nécessaire à l'entreprise afin de profiter de la co-spécialisation des ressources et d'économie de champs.

Figure 8: Le réseau de ressource co-spécialisées d'une organisation sportive



Source : (Maltese & Danglade, 2014b)

Le tableau ci-dessus présente les différentes ressources en interaction au sein d'un système d'offre. Les compétences managériales sont constitutives d'une bonne orchestration des ressources afin d'obtenir des résultats (performances sportives, financières et publiques).

En effet, un ensemble durable et profitable dépend d'une bonne combinaison des ressources en fonction de leur degré de co-spécialisation (Teece, 2007). Selon Penrose (1959) : « *Ce n'est pas la ressource elle-même qui est la plus importante, mais les services qu'elle rend aux autres ressources* » (Penrose, 2009). Ainsi, selon le concept de « co-spécialisation » introduit par Teece, la configuration et le déploiement des ressources entraîne un cercle vertueux et une co-spécialisation des ressources qui confère à l'organisation un avantage concurrentiel durable.

Dans ce contexte d'écosystème d'affaire, dans lequel les organisations sont dépendantes de leurs parties prenantes au niveau de leur système d'offre, la question de la gestion des actifs et des sources de financement qui en découlent est indispensable. Selon (Maltese et al., 2016), « *La problématique des sources de financement renvoie directement au concept de business model* ».

#### 4.2.3 Business model (BM)

Le business plan, que décrit Lecocq et Demil, (2010) comme étant « (...) *le choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus* » (Lecocq et al., 2010) correspond à la décision stratégique qui découle, selon Lassalle (2015), de l'analyse et du choix stratégique. Selon cet auteur :

*« La décision stratégique va conduire à la mise en œuvre d'un plan opérationnel par fonctions. La nature de l'organisation doit permettre la réalisation des objectifs attendus. Elle pourra s'appuyer sur des leviers stratégiques (individus, information, technologie, finance, structure...), afin de faciliter la mise en place d'un plan opérationnel. Le plan entraîne forcément un changement au sein des équipes qu'il va falloir anticiper par sa conduite. »* (Lassalle, 2015b).

Les « leviers stratégiques » décrits par Lassalle peuvent être comparés aux ressources, compétences, compétences clés, capacités dynamiques et actifs stratégiques soulignés par (Maltese et al., 2016) dont l'orchestration définira le business de l'entreprise.

Selon Lecocq, Demil et Warnier (2004), le business model permet à l'entreprise d'élargir sa vision en dehors de ses activités et d'envisager toutes les sources potentielles de revenus, ou de nouvelles façons de générer de la valeur, à partir du déploiement de ses ressources et des parties prenantes présentes au sein de son écosystème (Lecocq et al., 2006).

Maltese et al. (2016) proposent une typologie des business model propres au secteur de l'industrie du sport spectacle selon la configuration des actifs (ressources) de l'organisation. Chaque business model, présenté ci-après, base sa stratégie sur une ressource clé dont les auteurs en proposent trois modèles : le modèle relationnel, le modèle réputationnel et le modèle Fan Relationship management, que je présenterai ci-dessous.

Le business model « Relationnel » du sport spectacle a comme base stratégique la ressource relationnelle. Selon ce modèle, les ressources sont acquises par leurs dirigeants qui « *s'appuient sur leurs réseaux personnels pour attirer des partenaires principaux financeurs de leur club (...)* » (Maltese et al., 2016). Les partenaires attirés à travers le sponsoring, le mécénat ou l'achat de prestations hospitalité, constituent la source de financement primaire. Le renforcement de la réputation qui en découle entraîne un cercle vertueux encourageant la fidélisation et un flux de nouveaux partenaires.

Le business model « de Réputation » du sport spectacle est lié aux organisations et événements à forte exposition médiatique. En effet, « *Pour les très grands événements et les clubs ou ligues financés majoritairement par des droits TV, leur forte exposition médiatique alimente leur réputation qui en fait leur principale ressource* » (Maltese et al., 2016). Cette réputation leur permettra d'entretenir les autres ressources et servira de levier d'attractivité pour de nouveaux partenariats.

Le business model « Fan Relationship Management » quant à lui, est caractérisé par une organisation détenant un support physique comme ressource spécifique.

*« (...) le support physique est la seule qui peut être considérée comme une ressource durable dans le cas où le club ou l'événement est propriétaire et exploitant de sa propre enceinte sportive. Dans ce contexte, le stade ou l'arène est à l'origine des principales sources de revenus de manière directe avec les ventes de billets et de services ou produits dérivés au sein de l'enceinte sportive ou de manière indirecte via de nouveaux types de partenariats »* (Maltese et al., 2016).

Dans ce cas, le stade est la ressource principale en étant au centre du capital marque et de l'attractivité du club. Le « Fan », étant par conséquent, l'acteur principal de la génération de revenus, les entreprises adoptant ce business model mettent en place des stratégies d'activation dans le but d'interagir avec les clients présents dans l'enceinte. Le principal levier commercial réside dans la gestion de la relation clients.

*« Les compétences marketing nécessaires à la mise en place de ce type d'offre intègrent des solutions de gestion de la relation client permettant aux propriétaires de clubs (...) de valoriser leurs bases de fans en tant que principal levier de commercialisation de la billetterie mais également d'attraction de partenaires interagissant avec une cible connue et exposée émotionnellement à un spectacle sportif »* (Maltese et al., 2016).

L'exploitation de ce BM repose donc :

*« (...) sur les fans et les entreprises privées qui deviennent alors la cible prioritaire des clubs via des stratégies marketing et d'activation ciblée et personnalisée appelée Fan Relationship Management. Ces stratégies sont basées sur la collecte et le traitement de bases de données, de data. À travers elles, l'enjeu est d'améliorer l'expérience des fans grâce à des campagnes marketing ciblées « one-to-one » dynamisées par des contenus pertinents. Ainsi un dispositif FRM associé à un stade nouvelle génération doit entraîner une hausse des recettes « jour de match »*

*et « hors jours de match », une hausse des affluences, du taux d'occupation, de la consommation sur site et, plus globalement, des performances économiques des clubs. » (Moulard, 2018).*

Le stade comme ressource principale permet d'optimiser les autres ressources (offre d'hospitalité). Maltese et Danglade (2016) soulignent quelques conditions que l'organisation doit réunir afin de pouvoir faire évoluer leur business model vers le « *Fan Relationship management* » ;

- La marque doit être assez puissante pour attirer des fans et entreprises dans l'enceinte sportive conçue comme lieu de vie et de consommation ;
- La zone de chalandise locale doit être assez importante pour créer une économie directement associée à l'enceinte sportive ;
- L'organisation sportive doit être capable d'exploiter l'enceinte sportive en étant propriétaire ou exploitante ;
- L'organisation dispose de compétences marketing nécessaires pour mettre en place et entretenir une relation dynamique avec ses clients fans et entreprises.

Moulard (2018) ajoute une 5<sup>ème</sup> condition : *Les compétences de programmation*, et démontre que celles-ci sont essentielles en amont pour la création de la ressource.

*« (...) par manque d'expertise, il apparaît que les différentes phases de programmation réalisées par les parties prenantes de l'ESA, ont défini un stade (et non une ressource stade au sens théorique) qui entraîne le plus souvent des limites organisationnelles, structurelles et financières importantes. Des absences qui, associées au défaut de compétences d'exploitation des clubs, PPPistes et collectivités, ne permettent pas d'optimiser l'impact des nouveaux stades et la co-spécialisation des ressources sportives, relationnelles, partenariales et réputationnelles associées. » (Moulard, 2018).*

Certains auteurs proposent des représentation concrètes du business model. Ces représentations permettent de visualiser comment une entreprise crée, délivre et capte de la valeur dans son environnement propre. Il s'agit d'un outil utilisé par les entreprises dans une optique de développement, permettant l'identification des différentes composantes en interaction et permet de percevoir une éventuelle cohérence de leur articulation. Parmi ces outils, je présenterai dans la partie qui suit, le modèle Canvas proposé par Osterwalder et Pigneur (2011), ainsi que le modèle RCOV proposé par Demil et Lecocq (2010).

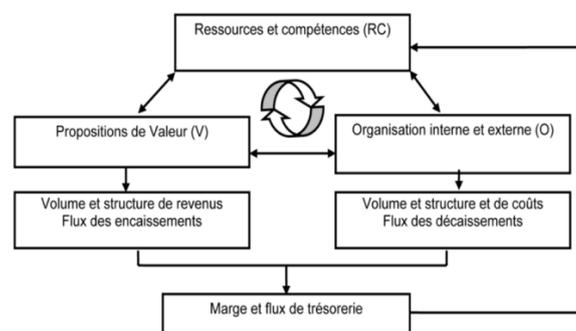
## ***Méthode Ressources/compétences, Organisation et proposition de Valeur (RCOV)***

Demil et Lecocq (2010) proposent un modèle dans lequel trois composantes principales entrent en interaction et en interdépendance :

- Les ressources et compétences détenues par l’entreprise,
- L’organisation interne et externe (l’organisation externe correspond au réseau de valeur créé par les partenaires – l’organisation interne correspond à la composition de l’entreprise focale),
- La proposition de valeur est, quant à elle, relative à l’offre proposée aux clients.

Les composantes de ce modèle sont liées et interdépendantes : Les compétences et ressources permettent une proposition de valeur à travers une organisation optimale qui, elle-même, est dépendante des ressources et compétences de l’organisation.

Figure 9: Modèle RCOV



Sources : (Demil & Lecocq, 2010)

Selon les auteurs, ce modèle permet à l’organisation d’explorer des possibilités d’innovation, d’une part, en optimisant les relations entre les composantes ou en leur sein, d’autre part, par la modification d’une composante en optimisant par exemple l’organisation interne, (expertise du département marketing en étoffant le staff).

Dans le même article, les auteurs définissent le Business Model d’une entreprise à l’aide des questions suivantes :

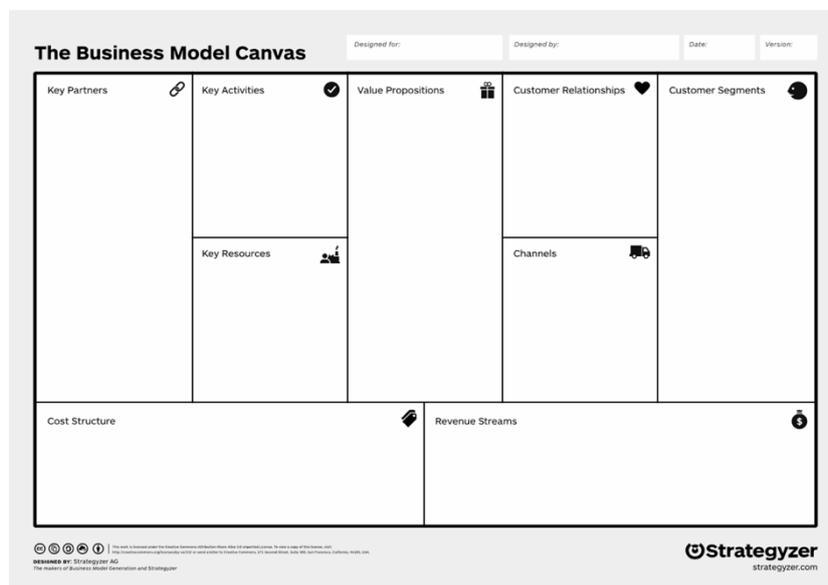
- Avec quelles ressources et compétences l’entreprise génère-t-elle des revenus ?
- Qui exploite les ressources et compétences ?
- Qui paye pour l’acquisition ou l’utilisation des ressources ?

- Quelle est la structure des revenus ?
- Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ?
- Quels sont les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le BM ?

### ***The Business Model CANVA (BMC)***

Le modèle proposé par Osterwalder et Pigneur (2010), « *The Business Model Canvas* », permet de visualiser de manière synthétique le fonctionnement économique d'une entreprise. Le modèle propose une matrice que les auteurs décrivent comme « *un langage pour décrire, visualiser, évaluer et transformer les modèles économiques* » (Osterwalder & Pigneur, 2010). Cette matrice permet de couvrir les 4 grandes dimensions de l'entreprise (clients – offre – infrastructure - viabilité financière) en 9 blocs : segments des clients, propositions de la valeur, canaux d'accès aux clients, types de relation que l'entreprise souhaite entretenir avec les clients, les sources de revenus, les ressources clés indispensables au fonctionnement de l'activité (physiques, humaines, financières), les activités clés nécessaires à la mise en place de la proposition de valeur, les partenaires clés et la structure des coûts.

Figure 10 : Business model CANVAS



Sources : (Osterwalder & Pigneur, 2010)

## 4.3 Concepts clés

### 4.3.1 Stratégie de diversification

La diversification fait partie des différentes stratégies corporate que les organisations mettent en œuvre suite au diagnostic et au choix stratégique emprunté afin de faire le choix de l'avenir et de déterminer le chemin à suivre. Selon Lassalle (2015), la survie d'une entreprise dépend de son aptitude à répondre aux questions concernant l'organisation soulevant des interrogations touchant à l'évolution de l'environnement, de sa capacité stratégique et de son contexte culturel et politique. Lassalle met en lumière l'élément principal qui influence le choix de la stratégie : la question de la gestion du portefeuille d'activité, ou plus simplement : la gestion des activités qui elle-même trouve en partie ses réponses suite au diagnostic stratégique. Selon les conclusions du diagnostic, l'organisation privilégiera la direction à prendre. (Lassalle, 2015b).

#### ***Définition de la stratégie de diversification***

Lassalle (2015) reprend la définition de (Ramanantsoa & Thiéry-Baslé, 1989), qui décrit la diversification comme la stratégie corporate qui « *va amener l'entité à s'étendre et se déployer dans de nouveaux secteurs d'activité avec de nouveaux produits, ou de nouveaux processus de production, sur de nouveaux marchés qu'elle n'a pas encore explorés.* » (Lassalle, 2015b). D'après Lassalle, ce qui caractérise la diversification s'avère être le changement de métier de l'organisation impliquant de nouvelles compétences, de nouvelles ressources lui permettant ainsi d'atteindre un nouveau marché (Lassalle, 2015b).

Le secteur visé lors de la diversification peut être alors lié avec l'activité principale de l'organisation ou sans rapport aucun. Nous parlerons ici de différenciation liée ou non liée. Par exemple, un club aura une diversification liée s'il propose une autre discipline sportive et non liée, s'il propose une activité de restauration ou développe un métier de location de salle (Lassalle, 2015b).

#### ***Les risques et avantage de la diversification***

Selon Lassalle (2015), : « *Plus la diversification s'opérera dans un secteur éloigné de l'activité principale, plus il sera nécessaire d'acquérir de nouvelles ressources et compétences, d'obtenir du temps pour apprendre les règles et procédures du nouveau secteur et plus l'exposition aux risques d'échec sera renforcée.* ». (Lassalle, 2015b) Ce risque d'échec étant augmenté par

l'écart du secteur visé à l'activité principale, nous pouvons affirmer qu'une diversification sera plus aisément applicable dans le cas où l'entreprise mobilise ses compétences et ressources clés pour la nouvelle activité. C'est d'ailleurs ce qui permet selon l'auteur, de générer des économies de champ :

*« S'ils arrivent à employer une partie de leurs ressources et compétences actuelles sur le nouveau marché, alors les efforts seront moindres et il sera même possible de détenir un avantage sur ses concurrents. Les organisations sportives possédant des enceintes cherchent d'autres types de manifestations, afin de rentabiliser l'infrastructure, en proposant par exemple la location de salles pour des réunions. Proposer un spectacle sportif et être une agence de location sont deux métiers éloignés dont la pratique simultanée s'explique uniquement par la détention de l'équipement nécessaire. Cette détention peut être créatrice de synergies et génératrice d'économies de champ. » (Lassalle, 2015b).*

### ***Les raisons de la diversification***

Lassalle (2015) met en évidence différents « impératifs » dont résulterait la diversification. Le premier consisterait à la réponse aux évolutions de l'environnement. Dans le cas du HC Fribourg Gottéron, nous pourrions noter, par exemple, l'évolution de la situation économique des clubs, des pressions des instances dirigeantes, de la baisse d'investissements dans de nouvelles installations. Le deuxième impératif répond à une volonté de mieux répartir ses risques ce qui permet plus facilement de pérenniser l'organisation au cas où une activité viendrait à disparaître. Le troisième répond aux attentes des investisseurs, autrement dit, à la rentabilité de l'organisation (Lassalle, 2015b).

### ***Les différentes formes de diversification***

Selon Lassalle, les stratégies peuvent emprunter différentes formes : diversification horizontale (l'organisation vise les mêmes clients avec de nouveaux produits ou services), diversification verticale (l'organisation se met à réaliser des activités en amont ou en aval nécessaires à son activité), diversification concentrique (l'organisation change de client et de produit mais se positionne sur une activité dans laquelle elle peut utiliser ses ressources et compétences actuelles, ce qui limite le coût d'entrée), la diversification totale (l'organisation développe, de manière simultanée, des produits et des marchés nouveaux), la diversification conglomérale (provoque une rupture totale avec ses clients, ses produits et ses technologies actuels pour s'orienter sur un marché qui en est totalement déconnecté) (Lassalle, 2015b). Pour le cas étudié,

nous parlerons de diversification concentrique. En effet, le développement de l'exploitation de la patinoire permet de proposer un nouveau produit à un nouveau public en capitalisant sur les ressources (infrastructures) et compétences (savoir-faire) présentes au sein du club (restauration, ticketing, marketing...).

#### 4.3.2 L'externalisation : le dilemme des clubs et sociétés exploitantes

L'externalisation des services est un choix auquel les clubs et sociétés exploitantes font face régulièrement. Plusieurs raisons peuvent pousser les organisations à externaliser leurs services à des prestataires externes. Les causes d'un tel choix proviennent généralement d'une recherche de rentabilité (Beutler et al., 2008) ou d'un besoin de garantir l'adaptabilité, la flexibilité et la réduction des risques (Meyssonier & Mincheneau, 2013). Cette décision est influencée par la culture de l'entreprise, son environnement, ses objectifs stratégiques et les coûts qui en résultent (Fill & Visser, 2000). Initier une stratégie de diversification implique de nouvelles tâches inhérentes aux nouvelles fonctions qui seront sujettes au dilemme d'externalisation ou d'internalisation.

#### ***Définition de l'externalisation***

*« L'externalisation (outsourcing) consiste à recourir à des sources d'approvisionnement extérieurs. On désigne ainsi en économie d'entreprise la sous-traitance de tâche et de structures d'organisation à une entreprise tierce pendant une période donnée. La durée et la nature de la prestation doivent être fixées contractuellement. (...) Il arrive aussi que les prestations externalisées soient réintégrées dans l'entreprise (insourcing). » (Beutler et al., 2008).*

Dans le cas d'une entreprise gestionnaire d'infrastructures ou d'un club ayant la tâche de l'exploitation de son stade, l'externalisation peut être utilisée dans les domaines suivants : support informatique, nettoyage des installations sportives, traitement du linge, jardinage, maintenance des installations techniques spéciales, restauration, service de sécurité. (Beutler et al., 2008). Dans certains cas, comme pour l'Amsterdam ArenA, des services d'accueil, d'organisation d'événements peuvent également être externalisés. Ce choix répond, encore une fois, à la situation dans laquelle se trouve l'organisation en charge de la gestion de l'infrastructure.

### ***Les avantages de l'externalisation***

Le choix de l'externalisation peut comporter de nombreux avantages pour une organisation. Pour Beutler et al., (2008), les avantages sont les suivants : réduction et contrôle des frais de gestion, libération de capacités de management, focalisation sur le métier principal selon le mot d'ordre « se concentrer sur ce que l'on sait faire le mieux et externaliser le reste », accès à des prestations de services de premier ordre, achat de savoir technique, réduction du capital investi (stock moins important de moyens de production propre), transfert de risque (Beutler et al., 2008).

Malgré les divers avantages de l'externalisation, les mêmes auteurs nous exposent les risques liés à cette stratégie : perte de contrôle des moyens de production, perte de personnel compétent connaissant les processus commerciaux, manque d'ancrage social du personnel, situation de dépendance par rapport à l'entreprise tierce, processus de coordination plus difficile entre les partenaires, lacunes du contrat (Beutler et al., 2008).

Le choix de l'externalisation ou de l'internalisation découlera donc d'une analyse des managers en charge de la décision. Ils devront prendre en compte les différents critères afin de prendre la bonne décision. De plus, les managers devront soigner le choix du prestataire : « *Le succès de l'externalisation dépend en grande partie du partenaire choisi. Une solution bon marché à première vue n'est pas forcément la meilleure à long terme.* » (Beutler et al., 2008).

#### 4.3.3 Facility management

La gestion des installations (facility management) est une discipline qui est aujourd'hui reconnue suite à une lente évolution.

*« Forty years ago there was only brief mention of facility management. Buildings were maintained, serviced and cleaned: that was about it. (...). Today, facility management is a service sector in its own right and has helped to establish a new professional discipline with its own principles, processes, standards, codes and technical vocabulary. »* (Atkin & Brooks, 2015).

Atkin & Brooks (2015) mettent en évidence l'évolution de cette profession. La gestion des installations est aujourd'hui une discipline à part entière, regroupant des compétences spécifiques indispensables à l'atteinte des objectifs de l'entité exploitante.

## ***Définition du Facility management***

L'association internationale de gestion des installations (IFMA) décrit la gestion des installations comme « *a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology.* » Atkin et Brooks (2015) mettent en évidence la nature holistique de cette définition en soulignant l'interdépendance des différents facteurs de succès inhérents à cette discipline. Les auteurs reprennent ensuite la définition de Barrett et Baldry (2003), qui quant à eux, la décrivent comme « *an integrated approach to operating, maintaining, improving and adapting the buildings and infrastructure of an organization in order to create an environment that strongly supports the primary objectives of that organization.* » (Barrett & Baldry, 2003). Cette définition confirme que cette discipline ne se cantonne pas uniquement à l'aspect physique du bâtiment, mais intègre des aspects propres à la gestion d'entreprise.

Il est à noter que chaque entreprise formule une définition différente en fonction des tâches qui seront attribuées au département en question. En effet, chaque structure détient sa configuration propre (intégration d'une cellule événementielle dans son organigramme, etc.). Cette discipline s'applique naturellement aux installations sportives.

*« La gestion des installations sportives couvre tous les aspects de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle d'une installation sportive pendant son cycle de vie. Ses principaux objectifs sont la couverture optimale des besoins et la rentabilité (la priorité étant donnée à l'un ou l'autre de ces critères selon la situation). »* (Beutler et al., 2008).

La notion de rentabilité visible à travers cette définition illustre la vision actuelle de ce secteur qui doit être en mesure de maximiser les revenus provenant de l'exploitation des installations. Beutler et al., (2008) notent d'ailleurs que :

*« (...) les coûts fixes générés par des investissements élevés doivent être couverts par les recettes réelles. L'orientation vers le marché peut permettre d'atteindre ce but en recherchant activement des clients aussi bien dans le domaine du sport que dans d'autres domaines afin de gérer au mieux les capacités. »* (Beutler et al., 2008).

Le « facility manager » doit donc faire face à différents métiers et contribue au développement économique du stade. « *Facility managers for larger facilities often have to spend more time marketing, developing ancillary income streams (concessions, catering, merchandising), and booking and scheduling events, especially if there is no anchor tenant.* » (Fried, 2009).

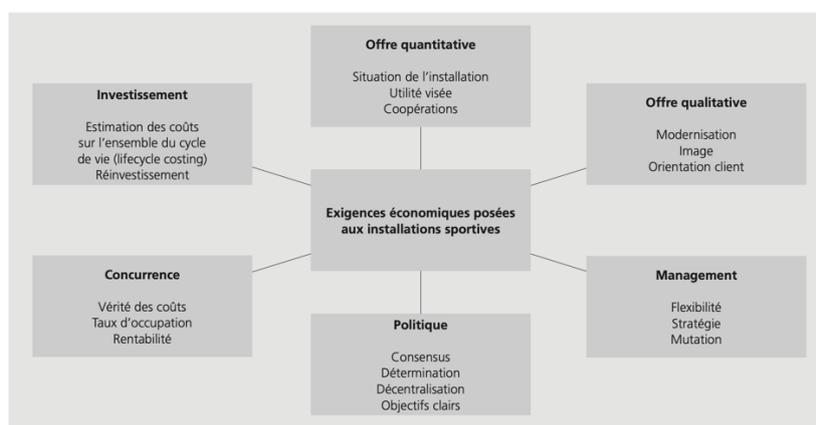
## ***Facteurs clés de succès du facility management dans la littérature***

Face au caractère hétéroclite des installations, il est difficile de déterminer les facteurs clés de succès du facility management. Nous pouvons trouver dans la littérature certaines recommandations de bonnes pratiques pour chaque domaine de cette discipline. Il s'agira de ressortir les points qui paraissent essentiels au sein des études de cas.

### ***OFSPO – Installations sportives – Économie d'entreprise***

Beutler et al. (2008), reprenant les travaux de (Kannevischer, 1997), proposent des facteurs de succès s'articulant autour d'impératifs économiques dont l'action conjuguée permettrait de construire, d'exploiter et d'entretenir les installations sportives avec succès. (Beutler et al., 2008).

Figure 11: Installations sportives - critères à remplir et facteurs de succès



Source : (Beutler et al., 2008)

Les différents facteurs, présentés sur le schéma ci-dessus et définis par les différents impératifs économiques, influenceraient donc le succès de l'exploitations des installations. Selon les auteurs, les facteurs clés de succès sont les suivants : offre quantitative (empêcher les surcapacités structurelles), offre qualitative (infrastructure moderne, service client soigné), management (souplesse, flexibilité, multifonctionnalité), politique (consensus), concurrence (taux de remplissage), investissement. (Beutler et al., 2008). Les auteurs concluent en affirmant :

*« Une utilisation habile des méthodes et instruments d'économie d'entreprise rigide ou souples appropriés, tels que la conception et la mise en œuvre d'un modèle commercial adapté aux installations sportives, le recours à des mesures de marketing ciblées pour atteindre le taux*

*d'occupation nécessaire, la gestion financière à long terme de l'entreprise et l'exploitation orientée vers les clients et les utilisateurs, permettent un comparaison coûts-efficacité pour tous les types d'infrastructures. » (Beutler et al., 2008).*

Les facteurs clés de succès décrits par ces auteurs donnent une idée globale du succès de l'exploitation qui dépend d'une articulation adéquate des impératifs économiques. Cependant, ces facteurs généraux ne nous renseignent pas sur les mesures à appliquer dans un cas précis. Je tenterai d'identifier les facteurs clés de succès spécifiques à travers les études de cas.

### ***UEFA – « guide de l'UEFA pour les stades de qualité »***

Ce guide illustre la volonté des instances dirigeantes à promouvoir la rentabilité des clubs et sociétés exploitante. A travers le chapitre A :11 intitulé « *Possibilités commerciales* », les auteurs affirment que « *Les stades modernes doivent chercher d'autres moyens de générer des revenus au quotidien* » (Fenwick et al., s. d.) et exposent les stratégies à prendre en considération afin d'optimiser les revenus.

*« Maximiser l'aspect « commercialisation » d'un stade implique une approche inventive et énergique, des conseils spécialisés, une solide étude de marché et une habile stratégie de marketing. Les opérateurs de stade sont devenus de plus en plus créatifs en termes d'efforts déployés pour identifier des sources de revenus additionnels en tablant sur les besoins de la communauté locale et du marché dans son ensemble. » (Fenwick et al., s. d.).*

Les auteurs proposent des solutions afin de maximiser, d'une part, les revenus durant les jours de matchs : présence de zones VIP, présence de loges d'honneur, petite restauration et restaurants, points de vente et merchandising, parkings payants, vente des billets facilité (via internet). D'autre part, les auteurs mettent en évidence l'importance de maximiser les revenus en dehors des jours de matchs : organisation d'autres événements sportifs, organisation de concerts, organisation d'événement d'entreprises (séminaires, repas d'entreprises), restauration permanente, événements privés, installation de conférences, utilisation comme cinéma, ouverture d'un musée, organisation de visites de stades, présence d'une boutique du club, service de garderie, utilisation des parkings.

Ces diverses propositions, toutes utilisées par certains stades européens, contribuent à maximiser les revenus de la société gestionnaire du stade ou du club résident en fonction de la configuration.

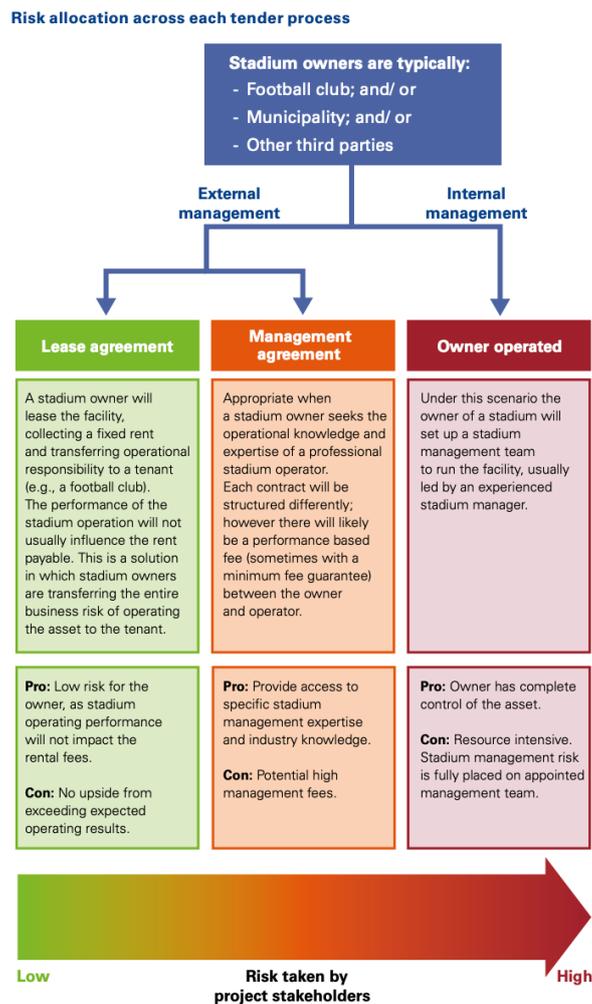
### ***KPMG – A Blueprint for Successful Stadium Development***

Pour Sartori et Nienhoff (2013), un modèle d'exploitation commercial durable est essentiel à la réussite de la mise en œuvre d'un business plan. Ce modèle étant indépendant de la structure de propriété du stade (entité propriétaire de l'enceinte) et du modèle financier de développement. Les auteurs attirent l'attention sur l'importance de réfléchir, dès le début du développement, au modèle et à l'accord de gestion du stade qui correspondent aux capacités et au profil de prise de risque du propriétaire du stade. Il existe de nombreuses façons de structurer les accords d'exploitation des stades, qui présentent différents niveaux de risque commercial (Sartori & Nienhoff, 2013).

Selon les auteurs, une question fondamentale doit définir l'exploitant du stade. Chaque modèle comporte des avantages et des inconvénients en rapport avec le risque que le propriétaire est prêt à prendre. Si le propriétaire du stade décide de confier l'exploitation du stade à une entreprise tierce, le processus de sélection d'un prestataire externe approprié doit se faire initialement au projet ou à une phase précoce de celui-ci afin de permettre à l'opérateur d'avoir un impact sur la conception et de maximiser ainsi l'efficacité et les possibilités de génération de revenus. De plus, la signature de contrats de gestion permet aux propriétaires de réduire leurs risques commerciaux. Cela nécessite, généralement, que les opérateurs professionnels concluent des accords à long terme (Sartori & Nienhoff, 2013).

À noter que la tendance montre que les stades privés sont plus performants que les stades publics. Cela est principalement dû au fait que les stades publics des grands clubs européens sont généralement très anciens, alors que certains des stades privés ont été construits récemment en tenant compte du potentiel de génération de revenus. Les clubs qui réussissent visent à obtenir un meilleur contrôle sur leurs installations, ce qui est un facteur clé de la commercialisation des stades, et qui a un effet positif sur les revenus d'exploitation (Sartori & Nienhoff, 2013).

Figure 12: Allocation des risques selon le modèle managérial



Source : (Sartori & Nienhoff, 2013)

Le modèle d'exploitation contraint les managers à définir les tâches et à les attribuer. Cette contrainte conduit au dilemme de l'externalisation. Les propriétaires et les opérateurs ont, en effet, la possibilité de sous-traiter certaines fonctions et activités à des fournisseurs tiers afin d'apporter une expertise spécifique qu'ils ne possèdent pas, ou pour améliorer la rentabilité. Les auteurs mettent en lumière les différents avantages et les inconvénients à chaque option. Ils précisent aussi qu'il n'y a pas de règle concernant les fonctions à externaliser, car cela varie considérablement en fonction de l'expertise de la direction de l'entreprise et d'un marché à l'autre. Chaque décision doit être prise au cas par cas.

Tableau 2: les avantages et inconvénients de l'externalisation

Avantages	Désavantages
Une véritable expertise dans la gestion d'une certaine activité ou fonction	Le prestataire de services peut parfois être incapable de suivre la vision du propriétaire du stade tout au long des opérations
Fonction : expertise en vente et marketing spécifique et mise à profit des relations existantes avec les entreprises clientes, les sponsors, etc.	Lorsqu'une certaine fonction est externalisée, le propriétaire perd le contrôle de cette fonction
Des tarifs préférentiels pour les fournisseurs peuvent être obtenus par le biais de contacts dans le secteur et d'achats en gros	Le propriétaire pourrait perdre le contact avec les coûts et les avantages du niveau de service
Accès à la base de données du réseau international de stades exploités, bénéficiant de repères et d'initiatives opérationnels utiles	Les frais des prestataires de services peuvent être relativement élevés et ne pas être justifiés par les avantages du niveau de service fourni
Contrats à prix fixe à long terme	Difficulté à exploiter les synergies avec et entre les fonctions externalisées ; impact potentiel sur la rentabilité et l'expérience des clients
Flexibilité des ressources sur demande telles que la billetterie, la sécurité, les services de nettoyage, les réparations et l'entretien, etc.	Risque que des informations confidentielles soient traitées par des "étrangers"

Source : (Sartori & Nienhoff, 2013)

#### 4.3.4 La gestion événementielle appliquée au facility management

L'événement apparaît comme un outil privilégié à travers les stratégies de diversification des clubs sportifs et sociétés exploitantes en charge d'un stade : *"The process of developing and attracting events is one of the most important components within any facility's marketing efforts"* (Fried, 2009).

L'accueil d'événements dans un stade implique certaines adaptations, tâches et processus au niveau de la gestion d'installations. Le facility manager doit être en mesure d'attirer l'événement dans son stade, d'assurer le suivi et la préparation du stade pour l'événement en question et de conduire une analyse post-événement (Fried, 2009). Ces différentes étapes impliquent des processus à mettre en place et des adaptations à implémenter.

### *Attirer les événements dans le stade*

L'accueil de manifestations est la nature même d'un complexe sportif et est nécessaire à sa survie économique : « *A facility exists to host events. A vacant building serves no purpose and costs money in terms of upkeep, insurance, and even opportunity costs.* » (Fried, 2009). L'auteur met en évidence les différentes adaptations et processus pour attirer un événement.

Tout d'abord, la société exploitante doit adapter sa structure organisationnelle. « *One of the first question asked by a facility manager is who is sponsoring, underwriting, or bringing the event to the facility.* » (Fried, 2009). La structure organisationnelle doit répondre aux besoins des différents événements qui sont organisés dans l'enceinte en question. « *(...) the facility needs to have at least one person or a group to serve as the point person(s) to finalize the event's coming to the facility.* » (Fried, 2009).

Ensuite, le facility manager doit être en mesure de répondre à des appels d'offres pour des lieux de manifestations. Les organisateurs d'événements ont certaines attentes et conditions relatives au lieu (capacité du stade, infrastructures techniques, expériences antérieures, services, etc.). Cela peut être effectué par la création d'un dossier de candidature, des visites des infrastructures (site visits), participation à des conférences et diverses séances (Fried, 2009). Selon Sébastien Baconnier, facility manager de la Vaudoise Aréna, un dossier technique de l'infrastructure est un document de communication indispensable au renseignement des organisateurs d'événements sur les aspects techniques du bâtiment (S. Baconnier, communication personnelle, 27 août, 2020).

De plus, le facility manager doit être en mesure de répondre à des besoins de personnel, pour assurer l'élaboration du dossier de candidature d'une part, et garantir les besoins en RH durant l'événement d'autre part. Fried (2009) souligne ce dernier point en se basant sur les travaux de Farmer, Mulrooney et Ammon (1996) : « *before holding an event it is vital to consider all possible employment and volunteers needs* » (Farmer et al., 1996).

Le facility manager devra également gérer les questions relatives au prix de la location de l'infrastructure sur une base d'analyse de rentabilité. Il devra régler les questions légales relatives au contrat de location et aux assurances. Les questions légales seront influencées par d'éventuelles régulations gouvernementales ou relatives à l'évaluations des risques. (Fried, 2009)

Aussi, le marketing joue un rôle primordial que le facility manager doit assumer: « *a facility or event needs to identify the target audience for potential event and determine whether there are enough people in the greater demographic area who may wish to attend.* » (Fried, 2009). La gestion du marketing implique principalement la promotion du stade et la recherche de fonds (Fried, 2009).

Enfin, suite à l'acquisition de l'événement, le facility manager devra soigner les réservations, la programmation et la planification de l'événement en question tout en gérant les autres événements déjà planifiés ou en cours de candidature. (Fried, 2009)

### ***Préparation de l'événement***

Une fois que l'événement est programmé et planifié, que les contrats ont été signés, le processus de préparation peut être initié. Le stade doit être prêt à accueillir l'événement et plusieurs éléments sont à prendre en considération. Fried (2009) met en évidence certains de ces points importants que je soulèverai ici.

Les infrastructures doivent être opérationnelles et doivent répondre aux besoins de l'événement. Plusieurs éléments entrent alors en ligne de compte (qualité de l'air, température, niveau d'humidité, gestion des déchets, opérationnalité des parkings, ...).

Une évaluation des risques, un plan d'urgence et un plan de sécurité adapté doivent être définis afin de pouvoir faire face aux différents problèmes sécuritaires (Fried, 2009). Cela implique un contrôle méticuleux du respect des mesures mises en place (voies de fuite, personnel sécuritaire nécessaire, etc.).

Le contrôle des équipements et la gestion des entreposages doivent être conduits : « (...) *space needs to be set aside for storing supplies that will be used during the event and for items that need to be placed out of the way* » (Fried, 2009).

Selon les besoins, le facility manager devra également traiter les aspects liés à la communication, au câblage et aux systèmes technologiques (Fried, 2009). Certains événements comme des concerts, des événements sportifs avec retransmission, ou événements d'e-sport, pour ne citer qu'eux, ont besoin d'importantes installations de câblage et d'une puissance électrique suffisante.

La liste de tâches potentiellement rattachées à l'évent manager n'est de loin pas exhaustive. Aux points précités, nous pouvons par ailleurs ajouter les suivants : le système de ticketing doit être adaptable et adapté selon les besoins des organisateurs, les options de transport et de parkings doivent être évaluées, les points de ventes F&B doivent être aux normes, des services d'urgences et un service médical doivent être prévus (Fried, 2009).

Nous constatons que la préparation d'un stade, pour accueillir une manifestation, engendre un grand nombre de points et nécessite une coordination rigoureuse.

### *Analyse post-événement*

Suite à l'événement, les processus et procédures mises en place doivent être évaluées afin de définir les enseignements et, ainsi, adapter continuellement la gestion. L'évaluation peut intégrer les contraintes contractuelles, les employés, le succès financier, la satisfaction de la clientèle, la qualité des infrastructures, ... Le facility manager doit pouvoir être en mesure d'analyser les événements passés sur la base de l'expérience des organisateurs. Les enquêtes de satisfactions doivent permettre au facility manager de saisir les points forts et les points faibles de l'installation et d'adapter les processus pour améliorer l'expérience client (Fried, 2009).

## **5. Méthodologie**

### **5.1 Une méthodologie inductive**

La littérature a finalement confirmé mon constat initial selon lequel chaque entité, répondant à un environnement propre, tente d'élaborer ses stratégies et aborde son développement économique de manière idiosyncrasique. Ceci étant, il apparaît difficile de formuler des hypothèses quant au schéma à adopter afin d'optimiser l'exploitation d'une structure particulière comme la BCF Arena. Ce caractère hétéroclite m'a poussé à entreprendre une méthode inductive, m'obligeant à voir de mes propres yeux les réalités du terrain et y tirer des conclusions. En effet, comme les stratégies des organisations sont sujettes à une certaine subjectivité des dirigeants, de par les écosystèmes d'affaire différents et leurs ressources propres, la méthode inductive permettra de saisir les logiques et les aspects influençant les décisions managériales. Mon objectif sera de comprendre les logiques des acteurs et des différentes configurations afin d'en faire ressortir des typologies.

La méthode inductive me permettra de saisir les logiques des acteurs impliqués et les adaptations et positions nécessaires à chaque environnement distinct, d’appréhender les stratégies mises en place et de saisir l’orchestration des ressources à partir des observations des entités concernées. Le but sera d’effectuer une montée en généralité à partir des cas et idéaltypes. La montée en généralité permettra de saisir quelles seront les ressources adaptables à la configuration du HC Fribourg Gottéron.

## 5.2 Population étudiée

Au cours de cette étude, deux aspects ont influencé mon choix des entités étudiées. D’une part, j’ai pris la décision de cibler des organisations ayant pu amorcer un processus de réflexion autour de l’optimisation de l’exploitation de leur enceinte en répartissant les revenus liés à cette ressource. Cette décision me permettra d’analyser les stratégies mises en place pour atteindre cet objectif. D’autre part, la proximité des entités concernées et l’accès facilité aux données ont contribué à finaliser ma sélection. En effet, les connexions que j’ai pu établir au cours de mon parcours professionnel au sein du comité d’organisation du « Championnat du Monde de Hockey sur glace 2020 » m’ont permis d’obtenir les contacts utiles de clubs et sociétés exploitantes. Mon choix s’est finalement porté sur la Vaudoise Aréna de Lausanne, La Tissot Arena de Bienne, Le Hallenstation de Zürich et la Bossard Arena de Zug, chacune ayant entamé des processus de diversification de leurs revenus leur permettant d’optimiser leur exploitation.

## 5.3 Des données qualitatives à travers des entretiens dirigés

Mon objectif étant de saisir l’orchestration des ressources des organisations concernées, ma démarche s’est alors concentrée sur la recherche des logiques des acteurs en interaction au sein de leur écosystème d’affaire. A travers l’analyse de Millereux et al. (2015), nous pouvons affirmer que le processus de réflexion qui aboutit, finalement, à la prise de choix stratégiques et qui est constitutive de l’orchestration des ressources est le résultat de jeux d’acteurs prenant des décisions en lien avec le sens qu’ils attribuent à leur réalité. Mon travail se base, par conséquent, sur des données qualitatives. Selon Berger et Luckmann (1966), la recherche qualitative est particulièrement appropriée pour comprendre le sens attribué, par un individu ou un groupe, à un phénomène ou à une réalité sociale.

Grâce à la littérature et certains entretiens exploratoires, j’ai pu mettre en évidence certains thèmes que j’aborderai lors d’entretien semi-directif. Les entretiens avec les acteurs clés des

clubs et sociétés exploitantes me permettront de saisir le fonctionnement de chaque organisation et la réflexion qui en découle.

#### 5.4 Une Étude comparative

La comparaison des différents modèles permettra de comprendre les choix des différentes entités en lien avec leur environnement propre et de définir les ressources qui sont constitutives du succès ou au contraire, du frein au développement économique. À travers la comparaison des différents business model, je tâcherai de faire ressortir les éléments applicables au FC Fribourg Gottéron en leur proposant des recommandations dans le but d'optimiser l'exploitation de la BCF Aréna.

### 6. Études de cas des patinoires suisses et de leur système d'offre

#### 6.1 Vaudoise Aréna - Une exploitation bicéphale, un outil politique ?

Comme mentionné précédemment, chaque infrastructure évolue dans un environnement unique et adapte son management en conséquence. L'exemple de Malley est particulier dans sa structure organisationnelle. En effet, l'exploitation est gérée d'une part par le CSM SA, société exploitante de la Vaudoise Aréna, mais également par son locataire principal, la holding LHC group SA à travers son entreprise Lausanne Live.

Le système d'offre particulier de Malley paraît répondre à un double objectif. D'une part, à travers sa vocation de service public et d'accueil de grandes manifestations internationales, l'infrastructure apparaît comme un outil politique dans le but de renforcer la légitimité du statut de capitale olympique et de répondre aux objectifs politiques en matière de promotion du sport auprès de la population. D'autre part, la Vaudoise Aréna paraît répondre également à un objectif politique de club phare en visant la santé économique et la rentabilité du club. En effet, une grande partie des activités commerciales sont confiées au club résident, comme la gestion de la restauration, l'accueil de concerts ou l'organisation de séminaires.

### 6.1.1 Origine du projet : une politique sportive forte

#### ***Une volonté politique***

Le projet de la Vaudoise Aréna répond à un objectif de remplacement du vieillissant Centre Intercommunal de Glace de Malley (C.I.G.M) inauguré en 1984. C'est non seulement suite à des exigences de sécurité plus strictes ainsi qu'aux changements dans les attentes des spectateurs et des producteurs, mais aussi grâce à une véritable politique sportive communale liée à son statut de capitale olympique, que le projet voit le jour. L'inauguration de la patinoire principale en septembre 2019 a été l'épilogue d'un long processus de discussion politiques et négociations depuis les années 2010. En effet, le projet répond à des intérêts et influences multiples (CSM SA, s. d.-a).

La base de la politique communale lausannoise en matière de sport est définie à travers le « plan directeur du sport » de 2002. Ce rapport met en évidence la volonté politique lausannoise de favoriser, d'une part, une politique de club phare et, d'autre part, l'accueil de grandes manifestations dans le but de légitimer son statut de capitale olympique.

*« De par son statut de capitale olympique et de lieu de rencontres sportives, Lausanne se doit de posséder des installations sportives « phares ». Il ne s'agit en aucune manière de vouloir concurrencer certaines mégapoles dans une course au gigantisme, mais - en conservant le souci de répondre aux besoins - de disposer d'installations qui permettent l'accueil de grandes manifestations et l'entraînement à un haut niveau. » (Municipalité de Lausanne, 2002).*

Cette base politique favorable est concrétisée par le projet de développement urbain « Métamorphose » lancé en 2007 au sein duquel la construction du nouveau centre sportif de Malley est intégrée, incluant finalement la piscine olympique. Accéléré par les projets d'accueil d'événements internationaux comme les Jeux olympiques de la jeunesse ou le Championnat du monde de hockey, le projet est lancé en 2016 et la construction débute en 2017 pour une ouverture prévue en 2019.

Il va sans dire que le club résident et locataire principal a également encouragé la rénovation de l'infrastructure. Poussé par les exigences de la ligue et dans l'optique de poursuivre sa professionnalisation, le club a également été un acteur favorable au projet.

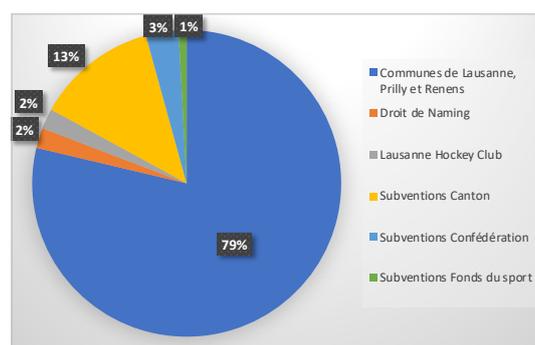
### ***Intégration de parties prenantes indispensables***

Les ambitions du projet de construction de la Vaudoise Aréna, véhiculées par une politique d'accueil de grandes manifestations et de club phare à Lausanne, sont renforcées par la volonté de développement du club résident. Les ambitions du club et le développement qui les accompagne ont conduit à l'intégration de promoteurs événementiels comme AEG (ASM Global) (P. Bergman, annexe 4, l. 46-47) ou Opus One au projet. Comme nous l'avons vu précédemment, l'intégration de ces acteurs clés de l'écosystème d'affaire est un réel facteur de succès et constitutif d'un résultat multifonctionnel.

### ***Un financement majoritairement public***

Le montant d'investissement pour la construction de la Vaudoise Aréna, initialement prévu à 208 millions, s'est élevé finalement à 235 millions de francs afin de répondre à l'objectif de la fin du jalon glace pour la saison 2019/2020 (Krafft & Banerjee-Din, 2020) ; (Bauer, 2020). Ce financement, détaillé sur la figure ci-après, a fait l'objet de subventions dont 40 millions CHF proviennent du Canton de Vaud, de la Confédération et du Fond du Sport Vaudois. Une participation Lausanne Hockey Club pour 5 millions CHF ainsi que 5 millions CHF du « naming partner » complètent les sources de financement dont la majeure partie, 185 millions, est empruntée par CSM SA avec un cautionnement octroyé par les communes de Lausanne, Prilly et Renens (Source : CSM).

Figure 13: Parts du financement de la Vaudoise Aréna



Source : CSM SA

## 6.1.2 Infrastructures techniques et d'accueil

La Vaudoise Aréna est un complexe sportif d'importance nationale constitué de trois patinoires, dont une aréna et une patinoire d'entraînement couverte, un centre aquatique couvert composé d'un bassin olympique, d'un bassin d'entraînement, d'un plongeoir avec fosse de plongeon et d'une pataugeoire, une salle de tennis de table, une salle d'escrime, un restaurant public, des salles de séminaires et de réception et un parking souterrain de 140 places (CSM SA, 2020).

L'aréna de 9600 places en « mode match » est dotée d'infrastructures techniques permettant de répondre à différentes attentes des organisateurs. En effet, sa versatilité permet de proposer plusieurs mises en place dans le but d'accueillir jusqu'à 11'000 spectateurs pour un concert. L'offre hospitalité et restauration comprend un restaurant public, 16 buvettes, 1 espace VIP de plus de 1000m2 transformable en plusieurs salles de conférences, ainsi que 20 espaces VIPs. Les gradins rétractables, un rigging pouvant supporter une charge totale de 120 tonnes, des accès et une charge utile permettant l'accès aux camions directement sur le parterre, et une couverture de sol complètent les infrastructures d'accueil du complexe et contribue à sa multifonctionnalité (CSM SA, s. d.-b).

Tableau 3: Données techniques de d'accueil - Vaudoise Aréna

Bâtiments et données techniques	
Surface totale	61'201 m2
Aréna	
Bâtiment(s) / infrastructure(s) annexe(s)	1 patinoire entraînement 1 patinoire extérieure 1 centre aquatique 1 salle d'escrime 1 salle de tennis de table 1 parking
Accès poids-lourds	2 accès directs au parterre, 40T
Tribunes rétractables	OUI (5 variantes)
Charges rigging	120 T
Couverture de sol	OUI
Puissance électrique	3 x 400 A, 1x 200 A
Capacités	
Capacité maximale	11'000
Places gradins	9'000 (KOP assis) / 9600 (KOP debout)
Places médias & commentateurs	29
Places PMR	71 (incl. Accompagnants)
Studios TV/régie	?
Places en loge	158
Places restaurants	300
Parking	140 places en sous-terrain
Offre restauration et hospitalité	
Restaurants	2
Buvettes	16
Bars	4
Loges / espaces VIP	15 loges + 1 Espace 1000m2 transformable

Source : confection personnelle. Chiffres : <https://vaudoisearena.ch/la-vaudoise-arena/>, CSM

### 6.1.3 Structure légale

Dans le cas de la Vaudoise Aréna, la propriété et l'exploitation sont en mains publiques. Le propriétaire exploitant est le Centre sportif de Malley SA (CSM SA), anciennement société Centre Intercommunal de Glace de Malley SA (CIGM SA) créée en 1984. Le CSM SA s'est vu confié la construction et la gestion de ce complexe sportif. L'actionariat de la société est également majoritairement détenu par les collectivités publiques, à savoir les communes de Lausanne, Prilly, Renens et celles de Lausanne Région.

Le CSM, constitué en société anonyme, est conduit par un conseil d'administration représentant des investisseurs. Le capital action du CSM SA est détenu à majorité par les communes de Lausanne (35,92%), Prilly (11,98%), Renens (11,98%) et celles de Lausanne région (11,98%), par le CSM SA (3,76%) et par des privés (24,38%) (CSM SA, 2020).

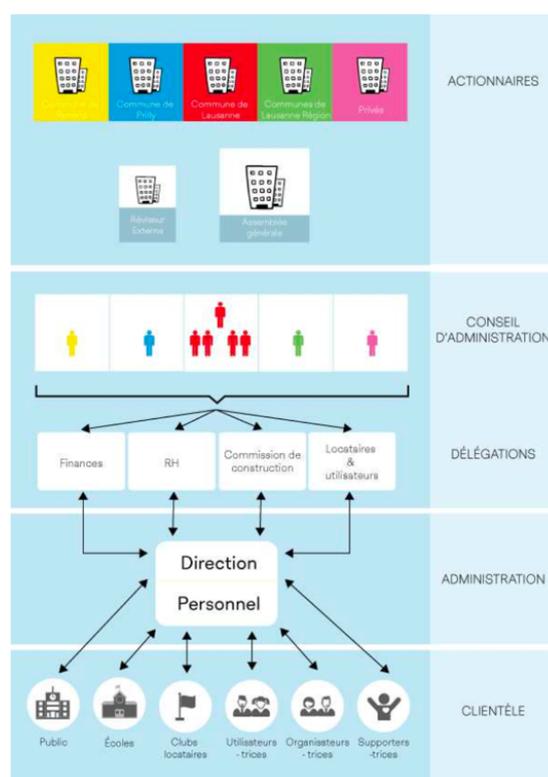
Tableau 4: Répartition du capital action du CSM SA.

Actionnaires	Actions nominatives privilégiées CHF 100.-		Actions nominatives ordinaires CHF 500.-		Total capital-actions		
	Nb	Valeur CHF	NB	Valeur CHF	Nb*	Valeur CHF	% actions
Commune de Lausanne	6'000	600'000			6'000	600'000	35.92%
Commune de Prilly	2'000	200'000			2'000	200'000	11.98%
Commune de Renens	2'000	200'000			2'000	200'000	11.98%
Communes de Lausanne Région			2'000	1'000'000	2'000	1'000'000	11.98%
Centre sportif de Malley SA			628	314'000	628	314'000	3.76%
Privés			4'072	2'036'000	4'072	2'036'000	24.38%
<b>TOTAL</b>	<b>10'000</b>	<b>1'000'000</b>	<b>6'700</b>	<b>3'350'000</b>	<b>16'700</b>	<b>4'350'000</b>	<b>100%</b>

\*1 action = 1 voix (art. 17 des statuts)

Source : (CSM SA, 2020)

Figure 14: Schéma organisationnel du CSM SA



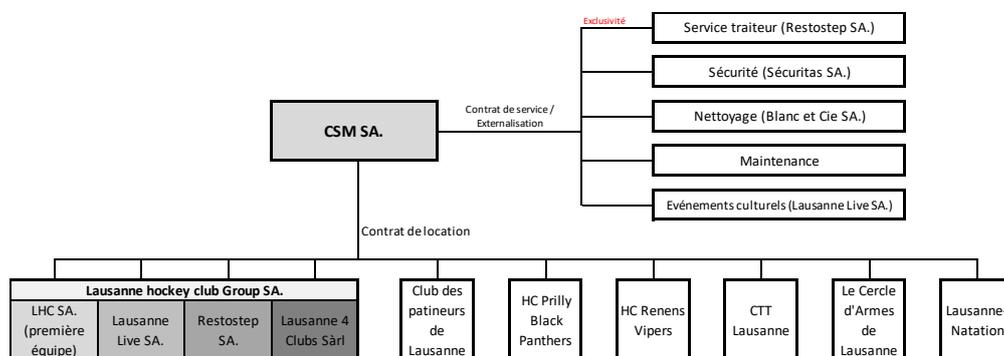
Source : (CSM SA, 2020)

#### 6.1.4 Structure opérationnelle

En tant qu'exploitant, le CSM SA est en charge d'assurer la maintenance des infrastructures du bâtiment, le nettoyage, la sécurité, le support technique et informatique 24h/24 ainsi que l'accueil et la billetterie du patinage public et la location des patins. Comme mentionné précédemment, la Vaudoise Aréna est exploitée pour des événements par deux entités. Le CSM est en charge de démarcher et de coordonner les grands événements sportifs internationaux, tandis que les shows, concerts et autres événements culturels sont gérés par Lausanne Live SA. Cette répartition est liée, d'une part, à la politique d'accueil de grands événements à Lausanne (C. Huybrechts, annexe 5, l. 91-93) et, d'autre part, à la volonté de développement du club résident. Grâce au réseau de fédérations internationales implantées sur le canton de Vaud, un groupe de travail, composé d'acteurs du service des sports de la ville de Lausanne ainsi que du canton de Vaud, fonctionne comme un promoteur auprès des fédérations internationales (C. Huybrechts, annexe 5, l. 96-105). La structure de Lausanne Live, constituée par la Holding du LHC, a permis d'acquérir des compétences et des liens avec divers promoteurs événementiels afin de pouvoir organiser des événements culturels.

La structure opérationnelle du CSM lui permet de minimiser les risques et de dégager des recettes stables basées sur les locations des heures de glace et des baux à loyers. L'externalisation d'une grande partie des services (service traiteur, sécurité, nettoyage, conférences, événements culturels) permet à l'exploitant de profiter de la compétence et du savoir-faire des diverses entités, de réduire le risque financier et augmente sa flexibilité organisationnelle (C. Huybrechts, annexe 5, l. 553 – 558). Concernant les événements culturels, Lausanne Live loue la Vaudoise Aréna pour 50 événements par années en plus des matchs à domicile de la première équipe.

Figure 15: Schéma opérationnel du CSM SA.



Source : confection personnelle

### 6.1.5 Structure managériale

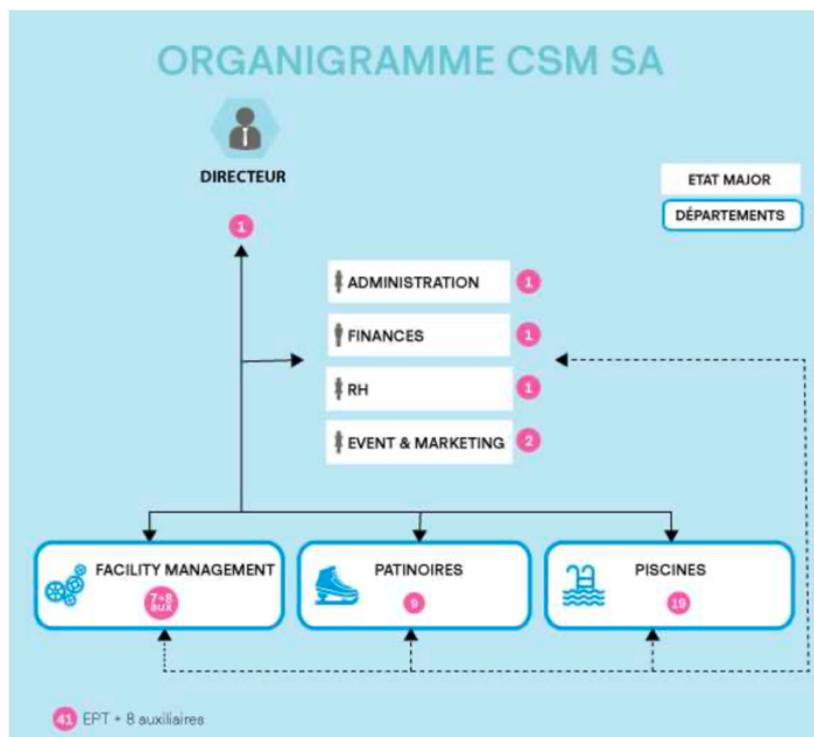
Le CSM SA a adopté une structure simple et fonctionnelle. Elle est composée d'une direction, d'un état-major comprenant 4 cellules : administration, finances, ressources humaines et événement et marketing. Chaque cellule de cet état-major est gérée par une personne à l'exception du dernier qui comporte 2 employés. La structure est ensuite complétée par 3 départements : le facility management, le département des patinoires, le département des piscines. L'évolution et l'adaptation de la structure managériale, suite à la construction du nouveau centre sportif, a essentiellement concerné le département « facility management » qui avait été jusqu'ici sous-estimé (C. Huybrechts, annexe 5, l. 513-517).

La cellule « événement et marketing » est en charge de la coordination pour l'accueil de manifestations sportives, de la gestion de la communication et de la promotion à travers les divers canaux (réseaux sociaux, site internet), de l'activation du partenariat de naming (C. Huybrechts, annexe 5, l. 523-531).

Le département Facility Management a été créé afin de fournir les prestations de services nécessaires au fonctionnement des autres secteurs ainsi qu'à l'accueil des clients et locataires du CSM SA (CSM SA, 2020). Ce département est en charge de l'exploitation globale du bâtiment. Il est au service des départements « piscine et patinoire » pour les questions de rénovation, construction, maintenance des infrastructures, nettoyage, support technique et informatique, ainsi que de l'accueil billetterie (C. Huybrechts, annexe 5, l. 538 – 551), (CSM SA, 2020). Il est à noter que « *Les tâches techniques urgentes permettant d'assurer le fonctionnement des événements ont été prises en charge, en attendant la création du team technique, par des entreprises externes pour un montant de 0,25 million CHF* ». (CSM SA, 2020). Lié à ce département, La sécurité du site est assurée par la société Securitas.

Le département « Patinoires » est en charge de l'exploitation et l'entretien quotidien de la glace des trois patinoires du centre sportif. Le département « Piscines », sera en charge quant à lui, de l'exploitation et de l'entretien quotidien du centre aquatique.

Figure 16: Organigramme du CSM SA.



Source : (CSM SA, 2020)

### 6.1.6 Exploitation Bicéphale

Contrairement à l'Amsterdam Aréna ou le Hallenstadion de Zürich, qui assurent l'entier de l'exploitation de leur stade, l'exploitation de la Vaudoise Aréna est assurée, d'une part, par le CSM SA, qui est responsable de l'exploitation journalière et de l'accueil des manifestations de la ville de Lausanne et manifestations sportives, et, d'autre part, par la Holding Lausanne Hockey Club Group SA, qui est responsable de l'accueil et la coordination des événements culturels.

#### ***Exploitation publique : le CSM SA***

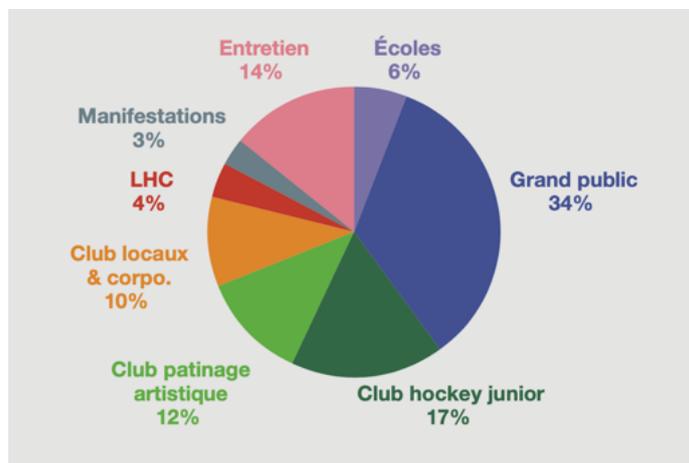
Les missions et valeurs du Centre sportif de Malley sont déclinées en 7 objectifs stratégiques clairement définis :

- *« Développer un centre sportif et événementiel reconnu aux niveaux local, régional et national.*
- *Permettre aux clubs sportifs de la région lausannoise de disposer d'installations de premier ordre leur autorisant un développement harmonieux.*
- *Offrir à l'ensemble de la population des infrastructures destinées à des pratiques sportives variées, ouvertes et accueillantes.*
- *Permettre l'accueil d'événements sportifs internationaux, de spectacles divers, de concerts, de conférences et de séminaires.*
- *Rechercher de manière pérenne et durable un équilibre financier qui respecte les intérêts des actionnaires, notamment la convention qui les lie.*
- *Nouer des relations de confiance avec l'ensemble des partenaires du CSM et en particulier avec les communes actionnaires.*
- *Rechercher la durabilité (en particulier dans le domaine énergétique), l'équité et l'inclusion dans toutes les décisions et les démarches entreprises par le conseil d'administration et la direction. » (CSM SA, 2020)*

Ces orientations stratégiques traduisent la vocation de service public du CSM SA, confirmée par son directeur : *« Nous, c'est cet axe là que l'on veut développer pour les événements. C'est développer des événements pour le public, pour le sport bien être et le sport santé. »* (C. Huybrechts, annexe 5, l. 659-660). La rentabilité n'est donc pas la priorité pour l'exploitant. La location d'espaces et des heures de glace aux différents clubs, la mise à disposition des patinoires pour le public et les écoles, ainsi que l'accueil de manifestations sportives constituent le « core business » du CSM SA. À l'image des infrastructures publiques, le CSM remplit sa

mission de service public en offrant des prestations à bas coût à la population et aux écoles et des locations bon marché aux associations sportives utilisatrices.

Tableau 5: Répartition du temps d'utilisation de la glace - Vaudoise Aréna



Source : (Lausanne Région, 2015)

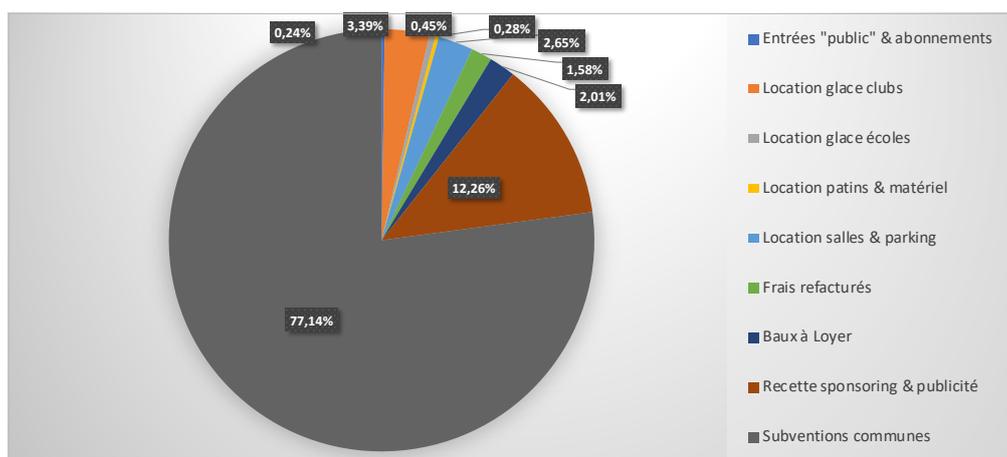
En plus de l'entretien, la maintenance et les tâches liées à l'exploitation de l'infrastructure, les activités commerciales du CSM SA consistent à :

- La location d'espace à travers des baux à loyers (Bureaux, locaux sportifs, espaces de restauration).
- La location d'heures de glace (clubs, écoles, autres).
- Location de l'infrastructure à des organisateur d'événements sportifs.
- La gestion du patinage public (location de patins, abonnements, billetterie patinage et piscine).
- L'activation du partenariat de naming.

Comme démontré sur la figure ci-après, la ressource principale de l'exercice saison 2019 – 2020 est publique, s'agissant de subventions communales à la hauteur de 77,14% (5,9 millions).

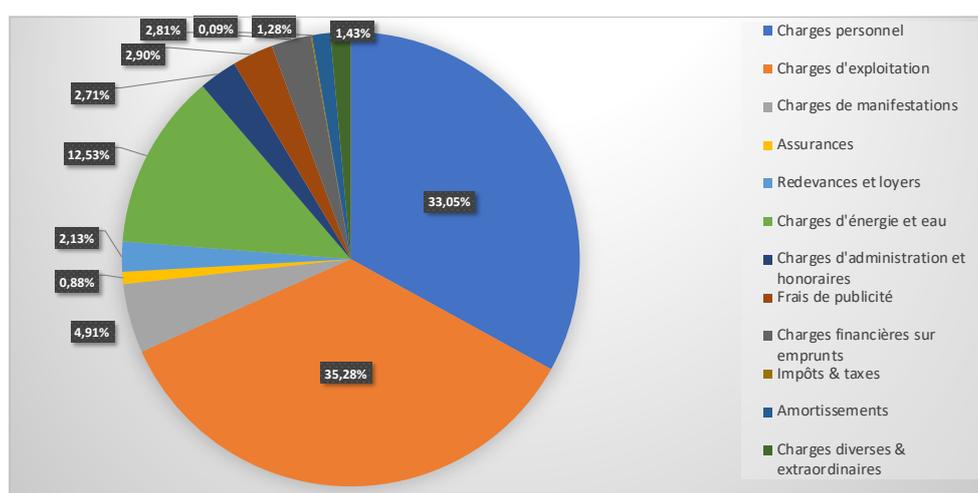
En plus de la grande dépendance aux collectivités publiques, le CSM SA compte beaucoup sur son locataire principal pour « l'équilibre » de ses finances : « *Aujourd'hui le partenaire clé c'est le LHC, c'est la majorité des revenus. Si je n'ai pas le LHC je dois tout revoir mon business model.* » (C. Huybrechts, annexe 5, l. 787-788).

Figure 17: Répartition des produits du CSM SA - Saison 2019 - 2020



Source chiffres : (CSM SA, 2020)

Figure 18: Répartition des charges du CSM SA - Saison 2019-2020

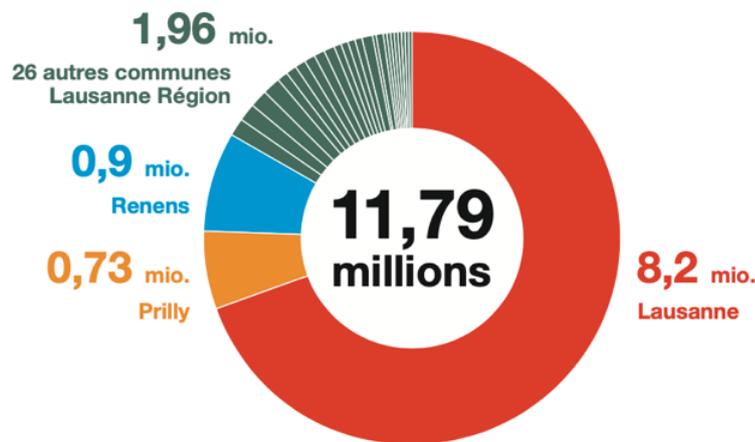


Source chiffres : (CSM SA, 2020)

### ***Un déficit d'exploitation***

Les 77,14% (5,9 millions) reversés par les communes représentent la couverture du déficit d'exploitation qui est prévu, une fois la piscine terminée, de 11,8 millions de francs. Le déficit est pris en charge par les communes de Lausanne (8,2 millions), Prilly (0,73 million), Renens (0,9 million) et les communes de Lausanne Région (1,96 millions).

Figure 19: Parts de couverture du déficit d'exploitation de la Vaudoise Aréna



Source : (Lausanne Région, 2015)

### ***Exploitation commerciale : Lausanne Hockey Club Group***

L'exploitation publique de l'infrastructure est complétée par l'exploitation commerciale de la Holding Lausanne Hockey Club Group.

Les quatre sociétés de la holding lui permettent d'exploiter la patinoire, en profitant du savoir-faire de chaque entité.

- Lausanne Hockey Club SA est responsable de la gestion sportive de la première équipe ;
- Lausanne Live SA est responsable de l'organisation des événements liés à la holding ;
- Restostep SA détient l'exclusivité pour l'entier du centre sportif en matière de restauration ;
- Lausanne 4 clubs Sàrl est responsable de la gestion du mouvement junior et de la relève.

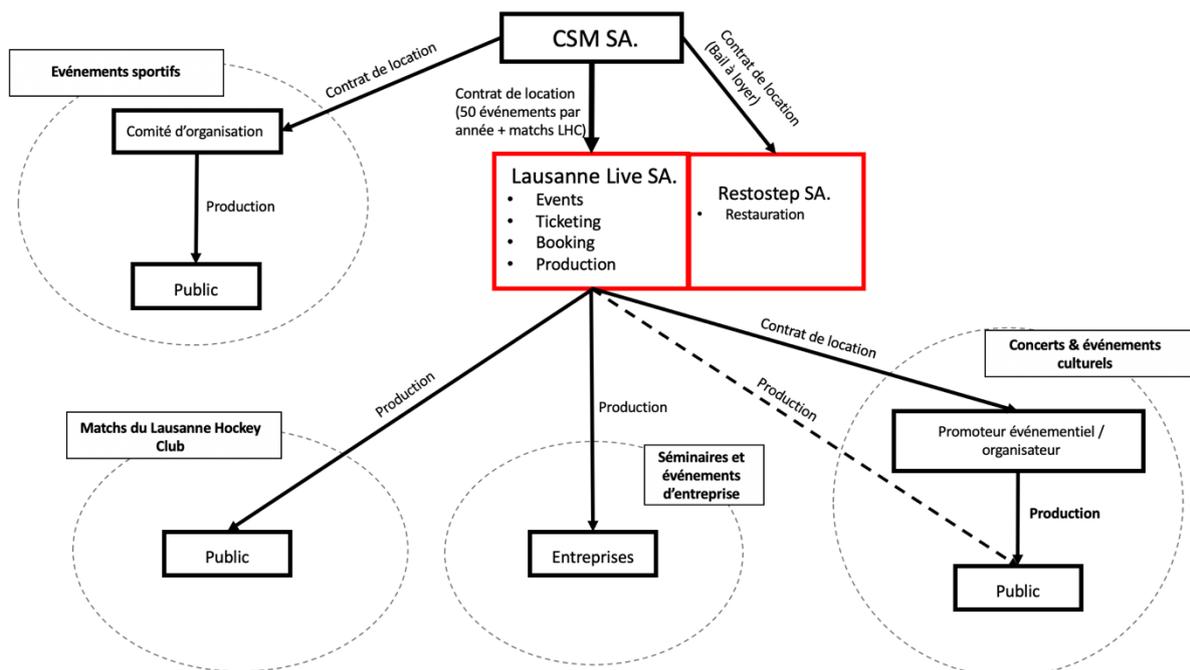
La holding locatrice profite donc de diverses sources de revenus engendrés par une exploitation diversifiée de la Vaudoise Aréna. Entamée par la gestion exclusive de la restauration, la diversification du club a été concrétisée et renforcée par la création de Lausanne Live SA., en mars 2019. Dirigée par Pär Bergman, cette entité s'est dotée en personnel spécialiste en gestion d'événements. Pour Bergman, le facteur clé de succès de cette structure réside dans les synergies créées grâce à l'utilisation intelligente des différentes ressources du club :

*« You need to create synergy. And that is how you make the profit. You use the resources as efficient as possible. (...) for example, for a concert, we will use the staff who are already working*

*for the games: hospitality managers for the concert's hospitality, security for the concert's security, ticketing department for the ticketing. Either you have the resource in the LHC group, or you have it with Lausanne Live. » (P. Bergman, annexe 4, l. 172-273 et 177-180).*

Les synergies créées par l'utilisation des diverses ressources humaines et organisationnelles rendent possible une diversification des revenus de la holding en limitant le nombre d'employés, en augmentant l'efficacité de l'organisation ce qui permet, finalement, de réaliser des économies de champ.

Figure 20: Modèle commercial événementiel de la Vaudoise Aréna



Source : confection personnelle

Les matchs de la première équipe représentent un revenu conséquent. Pour la saison 2019 – 2020, le club résident a pu profiter d'une affluence à 90% avec quelque 8'548 supporters par match. Le taux d'occupation des matchs se positionne en 3<sup>ème</sup> place au niveau suisse et 13<sup>ème</sup> au niveau européen.

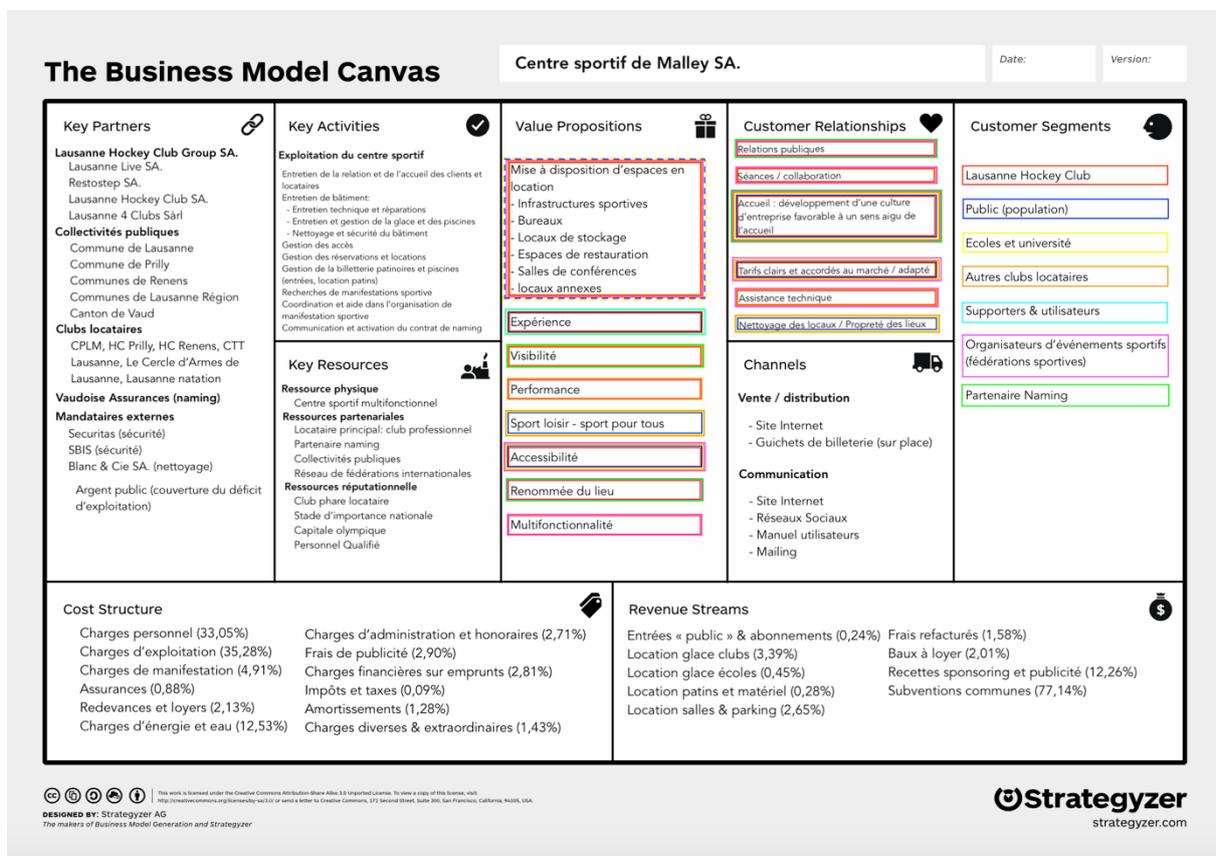
Par ailleurs, l'organisation des séminaires et événements d'entreprise est une nouveauté pour le club. En effet, cette tâche, qui était gérée par le département événementiel du CSM SA, sera prochainement sous la responsabilité de Lausanne Live SA. L'acquisition de cette tâche augmente la diversification du club, lui permettant de dégager des revenus supplémentaires. Sur

la saison 2019-2020, le CSM a pu compter sur « Plus de 60 réservations, pour près de 4'000 visiteurs dans nos espaces d'accueil » (CSM SA, 2020).

Bien qu'à ce jour, à cause de la crise sanitaire due au COVID-19, peu d'événements culturels ont pu être organisés à la Vaudoise Aréna, la holding pourra, dans l'avenir, compter sur les produits relatifs à l'organisation de concerts, shows et autres événements culturels.

### 6.1.7 Business model

Figure 21: Business Model Canvas du CSM SA



Source : Confection personnelle / CSM

Ayant entrepris le chemin de l'externalisation de divers services (restauration, accueil d'événements culturels, organisation d'événements d'entreprises), le CSM SA se concentre toujours plus sur son métier d'exploitant et sa mission de service publique. Cette position lui permet de garantir des revenus réguliers (locations, baux à loyers), mais entraîne une certaine dépendance vis-à-vis de ses partenaires (collectivités publiques, club locataire) et réduit la diversité et le dynamisme de son portefeuille d'activités.

## 6.2 Hallenstadion – Principe du « Keep it simple stupid »

### 6.2.1 Origine du projet : une lente évolution

Sous l'impulsion du comité d'initiative présidé par le Dr Heinrich Hirzel, le Hallenstadion de Zürich est construit en 1939 pour remplacer la piste de course de cyclisme (Rennbahn), jugée trop tributaire de la météo. Afin de lever des fonds, la coopérative du Hallenstadion est transformée en société anonyme en juillet 1937 et permet un financement 100% privé de quelque 2,5 millions de francs. C'est finalement le 4 novembre 1939 que la plus grande salle de sport d'Europe est inaugurée. Nous devons attendre 1950 pour la construction de la dalle de glace au Hallenstadion qui coûtera un peu moins d'un demi-million de francs. Cette même année marque l'arrivée des ZSC Lions et l'aube d'une infrastructure multifonctionnelle qui accueillera toujours plus d'événements, expositions et concerts depuis les années 1960.

La grande rénovation des années 2004-2005 marque un pas en avant dans la multifonctionnalité du Hallenstadion. La piste de cyclisme, considérée comme une limite, est retirée pour laisser la place à un nouveau stade dans les murs de 1939 afin de répondre aux besoins du marché événementiel. Au nouveau stade, s'ajoute la construction du centre de conférence. La modernisation du Hallenstadion, qui aura finalement coûté 145 millions de francs suisses, offre aux organisateurs d'événements une infrastructure multifonctionnelle de pointe et une logistique performante. La modernisation et l'optimisation de la logistique ont permis d'augmenter les jours d'événements de quelque 70 événements à environ 130 journées, sans compter les jours d'installation et de construction (F. Frei, annexe 6, l. 3-28), (Hallenstadion AG, s. d.).

Parmi les facteurs clés de succès de la multifonctionnalité de l'infrastructure, nous pouvons noter les études de marché qui ont été diligentées avant la rénovation de 2004-2005 afin de déterminer le modèle de rentabilité de l'infrastructure et d'ainsi, trouver des investisseurs. *« Nous avons fait des études de marché, des études pour la rentabilité et là nous avons décidé de faire cette grande rénovation à 140 millions de francs. Sans ces études, nous n'aurions jamais trouvé de l'argent. »* (F. Frei, annexe 6, l. 44-46). Ces études ont permis un dimensionnement adéquat de l'infrastructure, de trouver des investisseurs, mais également de justifier la contribution de la ville de Zürich au financement de la rénovation. En effet, la ville a mis à disposition un prêt nécessaire de 20 millions de francs, a contribué à l'augmentation des actions et a acheté le terrain qui appartenait initialement au Hallenstadion (F. Frei, annexe 6, l.

47-51). Le contrat qui lie les deux entités est, depuis cet achat, un DDP<sup>1</sup> à travers lequel le Hallenstadion loue le terrain pour assurer l'exploitation du bâtiment qui lui appartient.

En plus des études de marché, M. Félix Frei souligne l'importance du partenariat avec Good News Production qui a grandement contribué au succès économique du Hallenstadion jusqu'à la fin de l'exclusivité en 2014.

*« André Béchir était le plus grand promoteur de rock et pop dans toute la Suisse, et en même temps, il était directeur du Hallenstadion à cette époque. Le Hallenstadion a fait ce pas avec lui pour garantir d'une part la vue du marché, ce qui est nécessaire, et d'autre part pour garantir après la rénovation, un certain nombre de concerts réguliers. A la réouverture du Hallenstadion, nous avons eu comme base, les matchs du ZSC, qui représentaient autour de 30-35 matchs par année, une garantie de Good News Production pour 30 à 40 concerts par année et le reste, c'était les autres événements que l'on a dû trouver nous-même sur le marché. (...) C'était une garantie aussi pour les banques, pour la ville, pour réaliser ce business plan... l'exclusivité avec ce promoteur faisait partie du business plan. » (F. Frei, annexe 6, l. 63-74).*

Ce partenariat exclusif a donc permis à la société exploitante de réduire considérablement le risque financier et de solidifier son business model durant les premières années. Depuis la fin de l'exclusivité en 2014, le Hallenstadion peut fonctionner sur un marché en développement en travaillant avec plusieurs promoteurs.

*« Depuis là, nous n'avons plus d'exclusivité car nous avons vu que le marché fonctionne très très bien, il n'était plus nécessaire d'avoir cette garantie d'une personne et de donner à cette personne l'exclusivité sur le marché. (...). Depuis cette ouverture, le marché suisse s'est fortement développé. Depuis nous avons beaucoup plus de promoteurs. » (F. Frei, annexe 6, l. 75-81).*

#### 6.2.2 Infrastructures techniques et accueil

La philosophie du Hallenstadion concernant les infrastructures techniques est basée sur la flexibilité. Elle consiste à mettre à disposition une installation de base répondant prioritairement aux besoins du sport, laissant la possibilité aux différents organisateurs d'installer leur matériel spécifique qui varie selon les besoins. *« Avec cette base, nous partons du principe que c'est*

---

<sup>1</sup> Le droit de superficie est une servitude en vertu de laquelle le propriétaire d'un terrain (le superficiant) octroie à un tiers (le superficiaire) le droit de construire, de détenir et d'entretenir des constructions sur le terrain grevé. Il est intitulé "droit distinct et permanent" ou "DDP". Source : (Adret Pont-Rouge, s. d.)

suffisant. Nous ne devons pas avoir plus, car chaque événement a tellement de besoins différents et spécifiques. Les concerts arrivent avec tout le matériel eux-mêmes, donc si on fait des installations fixes à ce niveau, ces installations ne seront jamais adaptées. » (F. Frei, annexe 6, l. 275-278). A travers son partenariat avec Habegger, le Hallenstadion peut compter sur le savoir-faire technique de cette entreprise professionnelle et profiter de quelques installations semi-fixes pouvant être installées en cas de besoin de l'organisateur (F. Frei, annexe 6, l. 283-286).

Cette grande flexibilité est assurée par la spécialisation logistique que le Hallenstadion a acquise et perfectionnée et par la multifonctionnalité du bâtiment. Pour une surface totale de 14'000 mètres carrés, l'installation comprend le stade, un foyer et un centre de conférence. La capacité du Hallenstadion permet d'accueillir jusqu'à 15'000 personnes pour un concert en utilisant le parterre. Les 11'543 places assises de l'aréna comprennent l'accès à 26 places pour personnes à mobilité réduite (PMR) et 244 places en loges. Les deux accès pour les camions de 40 tonnes directement sur le parterre donnent la possibilité aux organisateurs de décharger le matériel rapidement pour une mise en place efficace. Ses tribunes rétractables lui permettent d'adapter la taille du parterre selon les besoins de l'événement et le rigging au plafond permet d'accrocher du matériel technique jusqu'à 35 tonnes. L'offre hospitalité et restauration dans l'aréna comprend quant à elle 5 restaurants pouvant accueillir jusqu'à 1000 couverts en plus des 23 buvettes, 3 bars et 16 loges.

Tableau 6: Données techniques de d'accueil - Hallenstadion

<b>Bâtiment et données techniques</b>	
Surface totale	14'000 m <sup>2</sup>
Aréna + foyer	5'800 m <sup>2</sup>
Bâtiment(s) annexe(s)	Centre de conférence de 695 m <sup>2</sup> - 4-11 salles
Accès poids-lourds	2 accès directs au parterre, 40T
Tribunes rétractables	53
Charges rigging	11 traverses; 4 tonnes de charges - charge de toit: 35T
Couverture de sol	OUI
Puissance électrique	3'200 A
<b>Capacité</b>	
Capacité maximale	15'000
Places gradins	11'543
Places médias & commentateurs	132
Places PMR	26 + 26 accompagnants
Studios TV/régie	6
Places en loge	244
Places restaurants	1000
<b>Offre restauration et hospitalité</b>	
Restaurants	5
Buvettes	19 fixes + 4 mobiles
Bars	3
Loges / espaces VIP	16 loges

Les infrastructures du Hallenstadion comportent toutefois certaines limites. En effet, selon M. Frei, le toit d'origine pourrait ne plus répondre aux attentes techniques des organisateurs en termes d'accroches. De plus, les dimensions des coursives, qui n'ont pas pu être agrandies lors de la rénovation, constituent une limite en termes de flux. Enfin, Félix Frei déplore des limites en termes d'espaces de stockage qui constituent un certain frein pour l'exploitation (F. Frei, annexe 6, 1. 298 – 318).

### 6.2.3 Structure légale

Dans le cas du Hallenstadion, la propriété et l'exploitation sont en mains privées. Le propriétaire exploitant est le Hallenstadion AG depuis sa création en 1939. Son capital action s'élève à 6,5 millions de francs, détenu en majorité par quelque 650 actionnaires privés (60%). Le reste des actions sont détenues par les collectivités publiques entre le canton de Zürich (5%) et la ville de Zürich (35%). Le Hallenstadion, étant exclusivement privé, n'endosse pas le rôle de service public et ne perçoit ni de subvention ni de participation aux frais d'exploitation de la part des collectivités. Bien que le propriétaire puisse parfois endosser le rôle d'organisateur pour les événements d'entreprises ou certaines manifestations sportives, son « core business » réside dans l'exploitation du bâtiment et sa location. Le propriétaire loue les infrastructures à divers locataires comme le club de hockey des ZSC Lions, les promoteurs, diverses entreprises, associations sportives ou autres.

La situation légale et organisationnelle du Hallenstadion est particulière vis-à-vis du club résident. En effet, sur l'ensemble des patinoires suisses accueillant des matchs de national league, il est le seul à avoir une vocation de « salle de concert » plutôt que de « patinoire ». Cette situation n'est donc pas profitable à la viabilité économique du club, qui n'est que locataire et limité dans l'exploitation du bâtiment.

### 6.2.4 Structure opérationnelle

En tant qu'exploitant, le Hallenstadion est en charge de démarcher des événements qui sont, pour la plupart, organisés par des entités externes (promoteurs, associations sportives, etc.) et d'assurer la maintenance des infrastructures du bâtiment, le nettoyage, la sécurité, le support technique. Le Hallenstadion détient des compétences spécifiques dans les domaines suivants :

- Facility management ;
- Vente ;
- Événements (support de production événementielle) ;
- Administration.

Les contrats de location à long terme avec certains partenaires comme le club de hockey de Zürich (ZSC Lions), ou autres partenaires, lui permettent d'assurer une base de revenus réguliers et, ainsi, minimiser le risque financier.

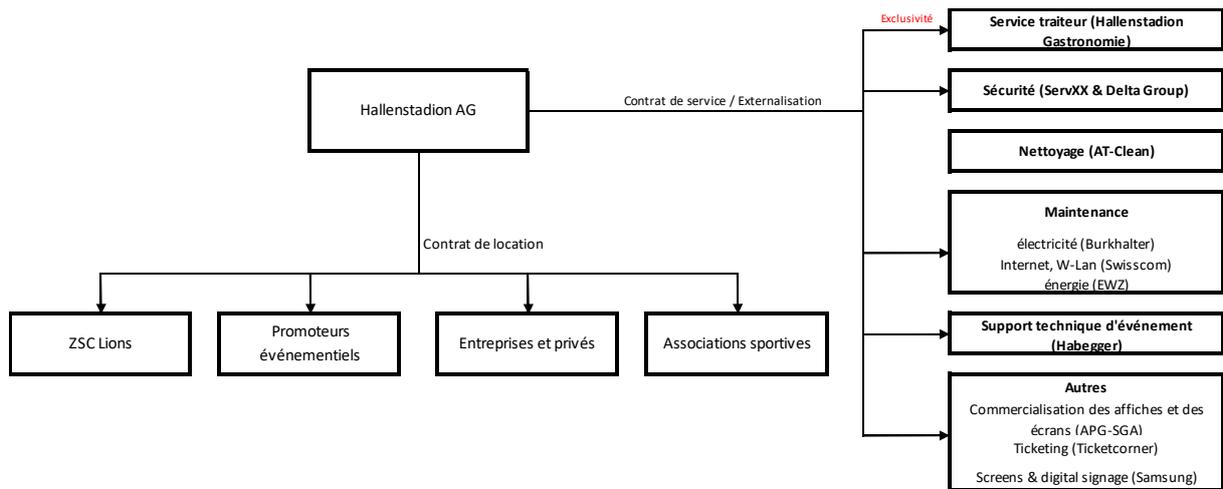
La structure opérationnelle du Hallenstadion lui permet de se concentrer sur son « core business » : l'exploitation du stade qui comprend l'accueil de grandes manifestations et la location d'espace comme le centre de conférences ou les loges qui lui appartiennent. L'externalisation de certaines tâches (nettoyage, sécurité, service traiteur, support et expertise technique) lui permet de compter sur un savoir-faire professionnel et des compétences spécifiques, augmentant sa liberté organisationnelle et réduisant le risque financier (F. Frei, annexe 6, l. 228-236). L'internalisation de la restauration, par exemple, pourrait constituer une entrée d'argent non négligeable et permettrait de dynamiser les revenus. Cependant, la décision stratégique d'externalisation fait partie de la vision « Keep it simple » de l'organisation.

*« (...) nous avons vraiment décidé d'avoir une stratégie de simplicité. Donc vraiment d'avoir un lean management, le plus possible et de travailler avec des partenaires en externalisant les services dans les différents domaines de spécialité. C'était une décision de base de travailler comme cela. »* (F. Frei, annexe 6, l. 238-241).

Cette stratégie permet de se concentrer sur la ressource physique du stade qui est au centre de leur business model.

Parmi ses partenariats, le Hallenstadion a contracté deux exclusivités. Le service traiteur, d'une part, est responsable de la restauration dans l'entier de l'infrastructure, y compris des loges. Ce partenaire détient également une relation particulière avec l'exploitant étant le plus grand actionnaire du stade. D'autre part, le partenariat pour la gestion du rigging détient également une exclusivité pour des raisons sécuritaires. Le reste des partenaires sont proposés aux organisateurs qui, eux, ont la liberté de contracter d'autres partenaires.

Figure 22: Structure opérationnelle du Hallenstadion



Source : Confection personnelle

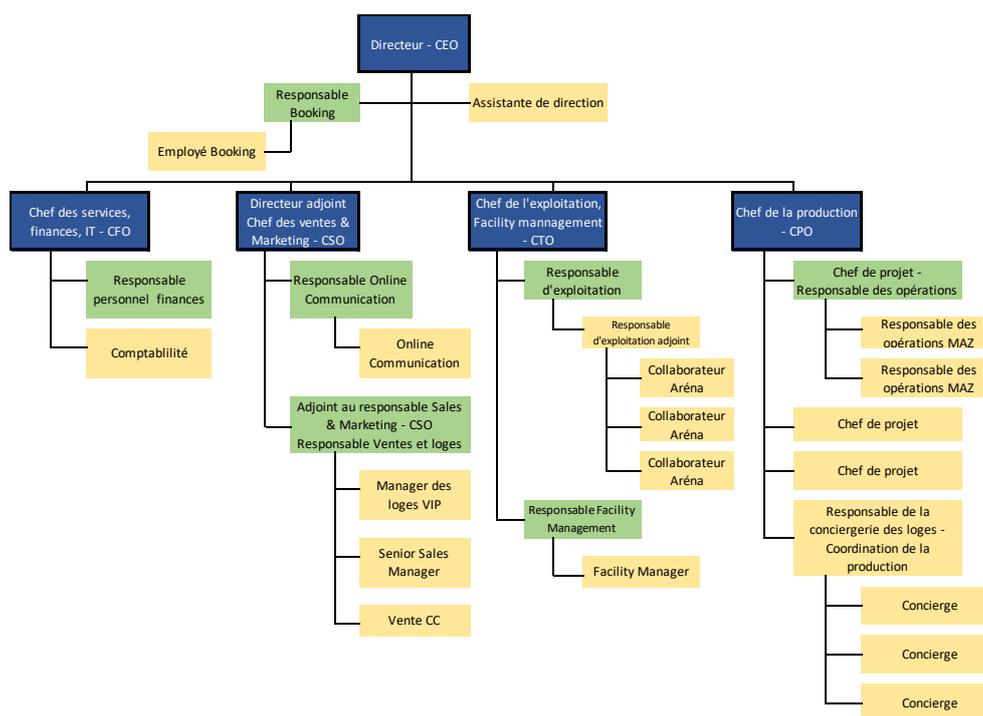
### 6.2.5 Structure managériale

Le Hallenstadion présente une structure managériale professionnelle, performante et fonctionnelle. Les 25 – 30 employés de l'entreprise sont répartis en 4 départements :

- Finances et services ;
- Marketing et ventes (vente des loges et événements d'entreprise) ;
- Facility management / exploitation ;
- Production.

Chaque département est dirigé par son directeur respectif, le booking étant rattaché directement au directeur général. Le département des services et finances est en charge de l'administration et de la gestion RH de la société. Le département marketing et ventes est en charge de la vente des loges et des espaces pour les événements d'entreprises ou manifestations sportives. Le département technique a un rôle de service interne, pour tous les travaux de maintenance et un rôle de soutien au département pour la conversion des lay-out. Le département production est en charge de la coordination technique pour les événements, en collaboration avec le département du facility management. Finalement, le booking s'occupe quant à lui de démarcher les événements et de gérer les premiers contacts avec les promoteurs.

Figure 23: Organigramme du Hallenstadion AG



Source : Hallenstadion

Selon Felix Frei, la structure managériale du Hallenstadion comporte uniquement le minimum nécessaire en termes de ressources humaines.

« (...) ça c'est indispensable. Je pense qu'au Hallenstadion, nous sommes très "slim line" avec le nombre de personnel fixe, mais c'est vraiment le minimum. (...) L'autre variante serait peut-être d'avoir une infrastructure vide et on loue au promoteur clé en main en lui disant "fais toi-même et tu me rends les clefs quand tu as fini", ça c'est l'autre extrême. Mais un stade comme le Hallenstadion avec le nombre de journée d'événement qui viennent l'un après l'autre, il faut cette coordination et ces services de base. » (F. Frei, annexe 6, l. 209-214).

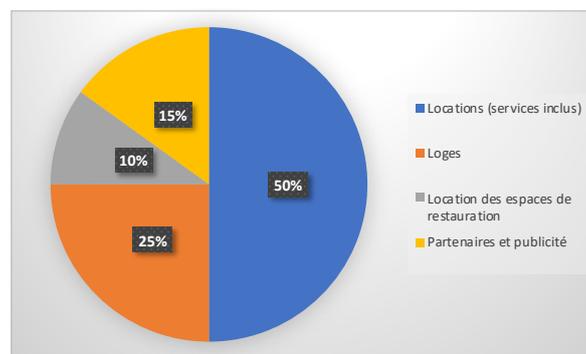
Le personnel à disposition permet donc d'exploiter l'infrastructure selon les tâches qui constituent le « core business » du Hallenstadion.

#### 6.2.6 Exploitation

Exploitée exclusivement par Hallenstadion AG, la plus grande salle multifonctionnelle de Suisse accueille jusqu'à 130 jours d'événements par année pour 1 million de visiteurs. Contrairement à la Vaudoise Aréna, qui apparaît comme un outil politique, cette infrastructure, à travers une exploitation axée sur sa rentabilité, constitue un réel outil commercial.

L'accueil d'une grande variété d'événements (concerts, shows, événements d'entreprises, séminaires, événements sportifs) représente l'activité principale du Hallenstadion. Comme le montre la figure suivante, la location des espaces à des organisateurs constitue la majorité des revenus de l'entreprise. La location des loges, qui ne font pas partie de la location globale, représente 25% des revenus, tandis que les partenariats et publicités permettent à la société exploitante de dégager 15% de ses revenus annuels. Le partenariat de restauration consiste à la perception d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires de Hallenstadion Gastronomie et constitue environ 15% des produits.

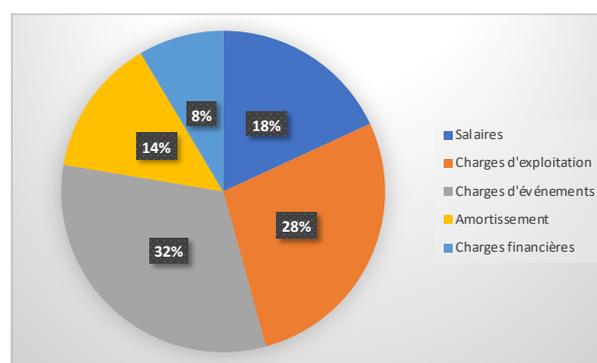
Figure 24: Répartition des produits du Hallenstadion AG



Source : Hallenstadion

Les charges du Hallenstadion sont détaillées sur la figure ci-dessous.

Figure 25: Répartition des charges du Hallenstadion AG



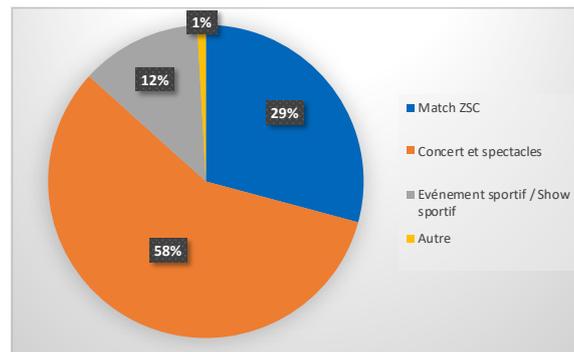
Sources : Hallenstadion

Les événements organisés dans le Hallenstadion sont nombreux et variés. Afin de simplifier l'analyse, j'ai décidé de rassembler les shows culturels et concerts sous la dénomination « concerts et spectacles ». Les shows sportifs rassemblent les exhibitions comme Ninja Warrior, spectacles tels qu'Art On Ice ou compétitions sportives comme la Swiss Cup de Zürich. Pour

des soucis de représentativité, suite à la situation sanitaire actuelle, nous analyserons ci-après l'exploitation de l'année 2019.

Sans compter les événements d'entreprises et privés (séminaires, repas d'entreprises, etc.) et autres événements de petite taille, le Hallenstadion a accueilli en 2019, quelque 113 événements en son sein. La répartition des événements est détaillée sur la figure suivante.

Figure 26: Répartition des types d'événement accueillis dans le Hallenstadion pour l'année 2019 (total : 113)



Source : confection personnelle - réseaux sociaux Hallenstadion & ZSC Lions

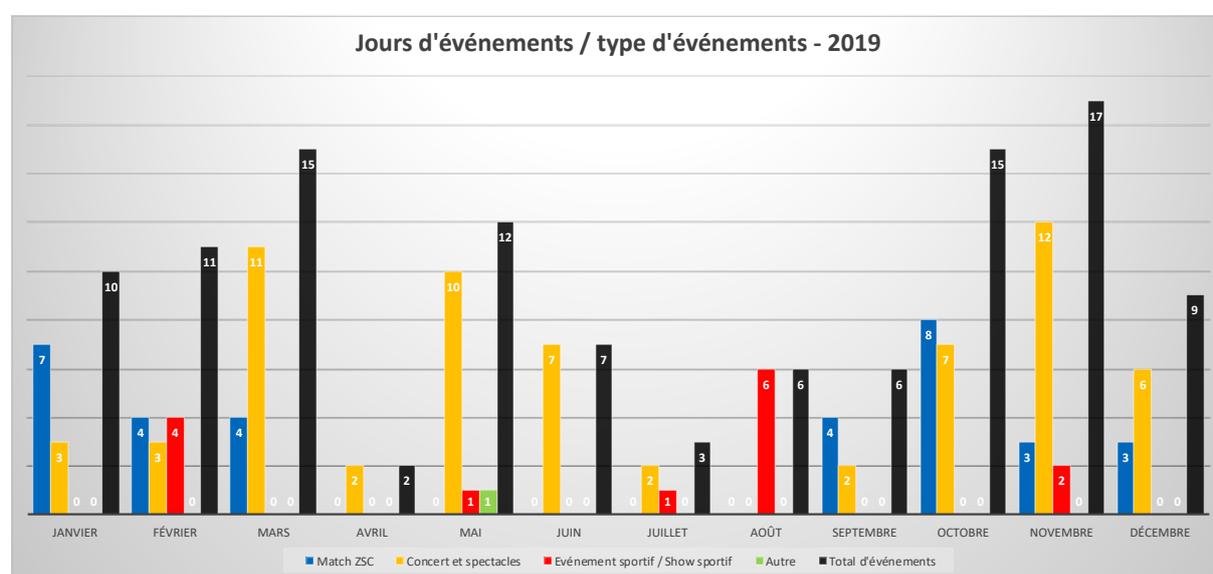
Les matchs du ZSC Lions permettent d'assurer un revenu de base mais mettent la société exploitante dans une situation de dépendance vis-à-vis du club. En effet, Selon M. Vincent Sager, le départ du club pour son nouveaux stade pour la prochaine saison pourrait mettre le Hallenstadion dans une situation économique difficile.

*« Cela représente quand même un volume d'activité non négligeable qui va falloir compenser et des concerts à 12'000 places, on n'en ajoute pas comme ça tous les jours. Le marché est ce qu'il est aussi... Donc ça ne va pas être simple économiquement pour le Hallenstadion dans les années à venir. »* (V. Sager, annexe 11, l. 320-323).

Comme nous pouvons le constater sur la figure ci-dessous, les événements répondent à une certaine saisonnalité qui leur est propre. Tout d'abord, les matchs du ZSC s'étendent sur la période de la saison de National League du mois de septembre au mois d'avril. D'autre part, l'organisation des concerts indoor est contrainte par la saison des festivals. Selon M. Félix Frei, il est difficile d'organiser des concerts et des événements d'entreprise durant la période estivale : *« Il n'y a pas de marché... au mois de juillet, il n'y a pas de concerts parce qu'il y a les festivals, il n'y a pas d'événements professionnels parce que les entreprises sont en vacances etc. Donc finalement, une aréna comme celle-ci peut être productive 9 mois par année, peut être 10 mais pas plus. »* (F. Frei, annexe 6, l. 102-105). Les propos de M. Félix Frei sont

confirmés par ceux de M. Vincent Sager : « (...) les périodes de tournées c'est d'octobre à décembre et janvier, avril, mai. Et puis nous avons un gros problème en Suisse c'est le mois de mars, parce qu'il y a les playoffs qui bloquent tout, que par ailleurs, à Genève historiquement, il y a le salon de l'automobile aussi qui bloque tout, donc en mars c'est un moment où il y a beaucoup de tournées mais il n'y a pas de disponibilité » (V. Sager, annexe 11, l. 344 – 348). Selon M. Sager, cette saisonnalité oblige les exploitants voulant accueillir des concerts à maîtriser une logistique assez performante pour être capable d'adapter la configuration de la salle rapidement (V. Sager, annexe 11, l. 353-367).

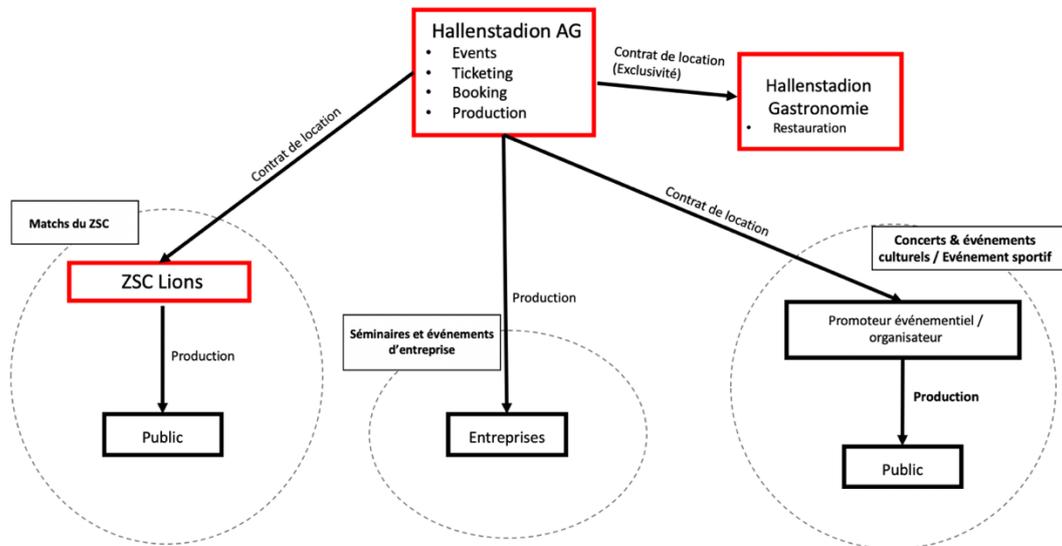
Figure 27: Nombre d'événements organisés au Hallenstadion par type d'événement et par mois - 2019



Source : confection personnelle - réseaux sociaux Hallenstadion & ZSC Lions

Comme mentionnée précédemment et illustrée sur la figure ci-après, l'organisation d'événements au Hallenstadion est basée sur le principe de la simplicité. Pour les matchs du ZSC Lions, le Hallenstadion loue le stade au club résident pour le match. Pour les séminaires et événements d'entreprises, l'exploitant loue les espaces aux différentes entreprises ou clients privés et produit l'événement en collaboration avec l'entreprise de restauration. Pour les événements culturels ou sportifs, le Hallenstadion a un rôle de coordination, laissant le soin de l'organisation au locataire d'événement.

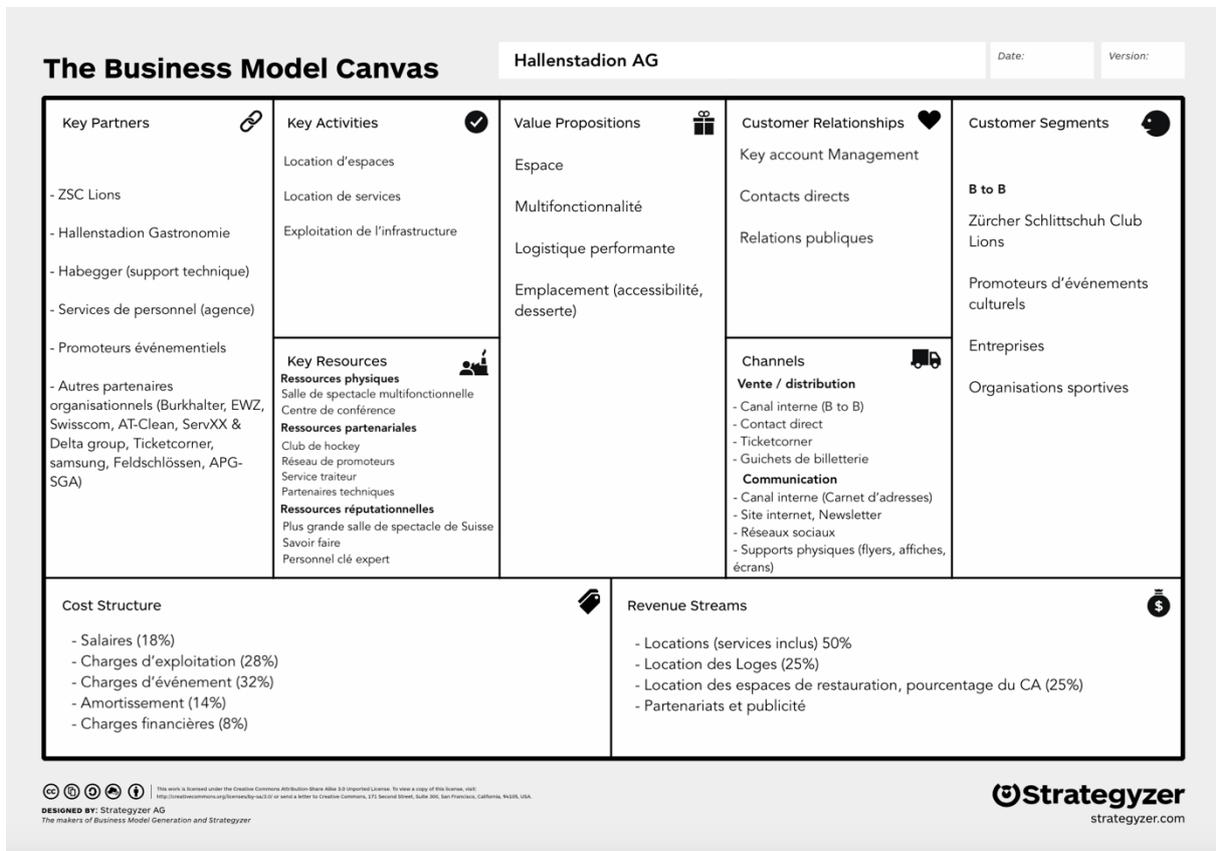
Figure 28: Modèle commercial événementiel du Hallenstadion



Source : Confection personnelle

### 6.2.7 Business model

Figure 29: Business Model CANVAS de Hallenstadion AG



Source : confection personnelle

Jusqu'à aujourd'hui, le Hallenstadion a concentré son business model exclusivement en relations B to B, capitalisant sur les liens avec ses principaux clients « corporate ». Cette décision fait partie de leur business model d'opérateur de stade et suit une logique de non-concurrence avec ses clients directs. « (...) nous ne faisons pas du marketing avec eux car nous partons du principe que les spectateurs appartiennent aux promoteurs. » (F. Frei, annexe 6, l. 249-250). Cependant, dans une logique d'élaboration d'une stratégie CRM, le Hallenstadion se remet en question : « Aujourd'hui on voit ça un peu différemment. Nous avons commencé ces dernières années à développer plus de services B to C pour collecter des données. Mais cette stratégie est en cours de développement. L'idée est d'avoir plus de lien avec les spectateurs qu'il y a quelques années. » (F. Frei, annexe 6, l. 251-253). Reconnaisant que le business model actuel a fait ses preuves jusqu'ici, la société cherche à développer ses activités et accueillir d'avantage d'événements.

*« (...) nous avons eu du succès avec ce business model, c'est juste. Mais nous voyons de plus en plus que les marches deviennent plus petites avec ce business model et c'est pour ça aussi qu'on a commencé à réagir dans ce sens. Nous percevons la nécessité de développer des liens au niveau B to C et de devenir aussi un partenaire marketing à ce niveau pour le stade lui-même, pour promouvoir les événements mais aussi pour soutenir et aider les promoteurs, parce tous les promoteurs ne sont pas fort en marketing. »* (F. Frei, annexe 6, l. 260 – 265).

### 6.3 Tissot Arena – Des synergies communales

#### 6.3.1 Origine du projet

#### ***Des synergies à travers une construction multifonctionnelle fédératrice***

La Tissot Aréna est finalement le fruit d'intérêts convergents entre les clubs phares Seelendais d'une part, et de la ville de Bienne d'autre part. En effet, la volonté de la ville quant à la nécessaire rénovation de l'ancien stade de glace datant de 1973 et le stade de football centenaire de Gurzelen a été renforcée par des années de pression du club résident, le EHC Bienne, lié par les exigences de la ligue, ainsi que du FC Bienne, évoluant en Challenge League à l'époque (D. Villard, annexe 7, l. 8-18), (Montana Bausysteme AG, 2015).

Selon Daniel Villard, c'est Hans Stöckli, ancien Maire de la Ville de Bienne et conseiller national, qui a poussé le projet afin trouver une solution face à la vétusté des infrastructures respectives des clubs et de leur permettre d'évoluer dans des conditions dignes de leurs niveau

sportif (D. Villard, annexe 7, l. 2-6). La nouvelle infrastructure devait alors répondre à une vision à long terme de l'évolution des clubs phares.

C'est finalement en fin d'année 2012 que le projet débute, soutenu par le fabricant de montres Tissot. Le complexe multifonctionnel, inauguré en 2015 après moins de 2 ans de travaux, présente une configuration favorable aux synergies et offre aux clubs résidents des avantages certains (D. Villard, annexe 7, l. 21).

*« L'immense complexe abrite un stade de hockey sur glace pour 7 000 spectateurs, un stade de football pour la Challenge League avec 5 200 places (possibilité d'étendre à 10 000 places pour les matches internationaux), une surface de glace couverte, une halle de curling et des installations pour le sport de masse et de loisir. En outre, le site offre suffisamment de place pour des restaurants, des boutiques spécialisées et 750 emplacements de stationnement souterrains. »*  
(Montana Bausysteme AG, 2015)

### ***Une ambition publique basée sur la rentabilité***

Le projet, réunissant les principaux acteurs publics, l'exploitant, les clubs locataires et la société de construction, a majoritairement été conduit par la ville, chef d'ouvrage de la construction. Le projet affichait déjà une ambition multifonctionnelle axée sur sa future rentabilité.

*« (...) c'était l'idée de la ville que, comme vous avez dit, c'est une infrastructure multifonctionnelle donc l'idée était d'avoir des concerts, des grandes manifestations pour équilibrer un peu la rentabilité, parce qu'on sait très bien que seulement avec un stade de glace vous n'aurez jamais un chiffre noir. »* (D. Villard, annexe 7, l. 60-63).

Le souci d'équilibre financier avancé par la ville a donc contribué au résultat multifonctionnel que nous connaissons aujourd'hui. Annette Douillet, CEO de la société exploitante, affirme également que la ville est dans l'attente de résultats :

*« Pour un projet de cette envergure, l'objectif c'est très clairement de rentabiliser entre guillemets. (...). Rentabiliser l'infrastructure en proposant et en invitant des manifestations, que cela soit des concerts, que cela soit d'autres matchs, que ce soit... peu importe, des repas de fin d'année, des soirées de gala, et j'en passe. (...) je ne vous cache pas qu'il faut aussi que le bâtiment soit fait pour cela. »* (A. Douillet, annexe 8, l. 32-37).

Pour Erich Fehr, Maire de la ville de Bienne, le jour d'inauguration de la Tissot Aréna :

*« (...) constitue une étape dans le développement de Bienne, ville du sport, qui, grâce à sa nouvelle Tissot Arena multifonctionnelle, entre dans une nouvelle dimension, pas uniquement sportive, puisque la ville est désormais aussi en mesure d'accueillir des manifestations culturelles, des grands spectacles et des congrès importants. Ce double stade extrêmement réussi du point de vue architectural donne en outre au quartier des Champs-de-Boujean, en pleine expansion économique, le centre urbanistique qui lui manquait jusqu'à présent » (Ville de Bienne, 2015)*

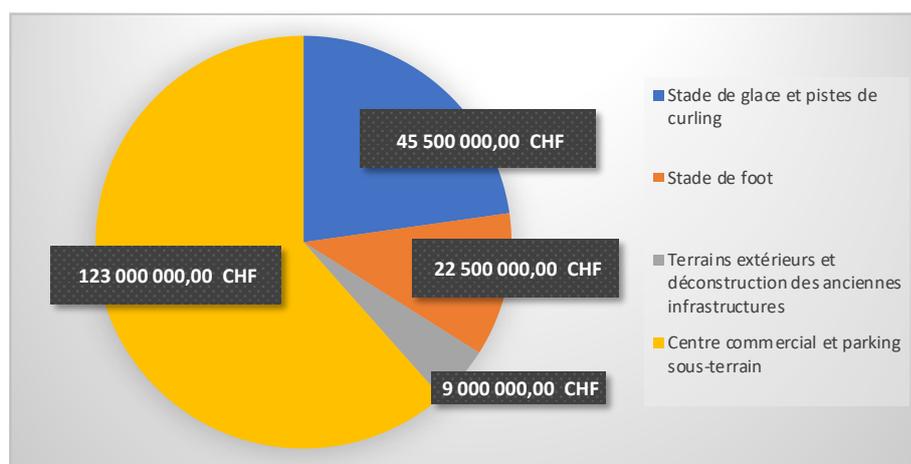
### ***Un financement en Partenariat Public Privé (PPP)***

Afin de pouvoir financer le montant total de l'infrastructure, qui s'élève à quelque 200 millions CHF, le modèle de financement en Partenariat Public Privé a été choisi, incluant d'une part l'acteur public, la ville de Bienne, et, d'autre part, les acteurs privés que sont Kumaro Delta AG, HRS Real Estate AG et Congrès, Tourisme et Sport SA (CTS Bienne SA) - société exploitante appartenant à 100% à la ville de Bienne (Verein PPP Schweiz, 2016).

La ville de Bienne a cédé le terrain en droit de superficie pour une durée 99 ans à Kumaro Delta AG en tant qu'investisseur privé. L'entrepreneur total HRS AG, ayant construit les installations sportives publiques, les a remises à la ville de Bienne sous forme de propriété par étage (PPE). L'investisseur copropriétaire rentabilise son investissement à travers la gestion immobilière et l'exploitation des zones à usage privés que sont le centre commercial et les parkings. (Verein PPP Schweiz, 2016), (Montana Bausysteme AG, 2015).

La propriété du complexe est ainsi séparée en deux, conférant la propriété du centre commercial et des parkings à l'entreprise à Kumaro Delta AG, représenté par HRS Real Estate AG, et celle des stades ainsi que de la place publique à la ville de Bienne.

Figure 30: répartition du volume d'investissement par infrastructure



Source : confection personnelle, chiffres : (D. Villard, annexe 7, l. 23-28), (Montana Bausysteme AG, 2015)

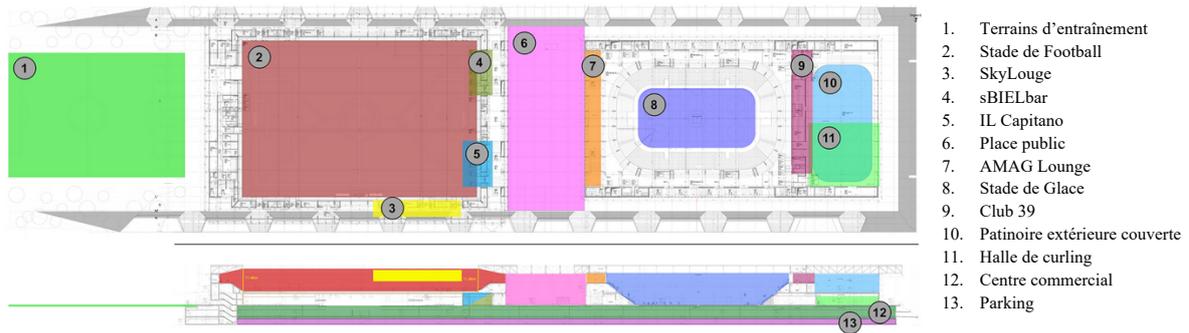
Depuis, la partie privée qui inclut le centre commercial et les parkings a été vendue à Innoland SA, une société immobilière basée dans le canton de Schwyz (A. Douillet, annexe 8, l. 51-52).

### 6.3.2 Infrastructures Techniques et d'accueil

La Tissot Arena est le premier complexe multifonctionnel de Suisse, réunissant le hockey sur glace / patinage, le curling et le football sous un seul toit (Montana Bausysteme AG, 2015). La Tissot Arena abrite un stade de hockey sur glace pour 7 000 spectateurs, un stade de football de 5 200 places avec la possibilité d'étendre à 10 000 places pour les matches internationaux, une surface de glace couverte, une halle de curling et des installations pour le sport de masse et de loisir. De plus, le site dispose d'une surface commerciale et un parking sous-terrain de 750 places. (Montana Bausysteme AG, 2015)

Cette infrastructure multifonctionnelle est également une prouesse en matière de développement durable. En effet, sur la toiture du stade est exploitée la plus grande centrale solaire au monde intégrée à un stade (Montana Bausysteme AG 2015). L'installation d'une surface de 16'500 m<sup>2</sup> approvisionne depuis l'été 2015 plus de 500 foyers en énergie renouvelable.

Figure 31: Plan de la Tissot Arena



Source : (Tissot Arena | Événements | Espaces et disposition, s. d.)

### ***Un stade de glace multifonctionnel***

Concernant les infrastructures du stade de glace, la multifonctionnalité de la Tissot Arena offre aux organisateurs différentes configurations d'utilisation. Les quelque 20 « layouts » proposés permettent de s'adapter aux demandes et aux besoins du client, de la salle de séminaire pour des petites réunions jusqu'à la configuration « concert » dans le stade de glace, et permet d'adapter les capacités de 48 à 7000 places. Les configurations du stade de glace et des divers locaux et espaces sont adaptées afin d'accueillir des concerts, expositions, congrès, réunions ou foires commerciales.

Bien que l'accès camion sur la dalle de glace est limité (1200kg/m<sup>2</sup>), il permet aux petits camions d'accéder directement dans le stade. Pour les poids lourds, deux docks de chargement à 30 mètres de la halle sont disponibles. Le recouvrement de sol permet l'organisation d'événements durant la saison de hockey.

L'offre d'hospitalité, très diversifiée de la Tissot Arena proposée par l'EHC Bienne Gastro, comprend 4 restaurants dans le stade de glace en plus du restaurant du stade de football (Skylounge) et de la patinoire d'entraînement (Fire & Ice). Les 3 bars et 10 buvettes viennent compléter l'offre catering. 10 loges VIP d'une capacité allant jusqu'à 24 personnes proposent une expérience inédite et une vue imprenable sur le stade de glace.

Tableau 7: Données Techniques et d'accueil - Tissot Arena

Bâtiment et données techniques		Offre restauration et hospitalité	
Surface totale	85'600 m2	Restaurants	4 dans le stade de glace, plus 1 dans le stade de foot (skylounge) et 1 à la patinoire d'entraînement
Stade de glace	41'450 m2		Club 39 by Winox: 240 places
Bâtiment des vestiaires	1200 m2		Amag Lounge: 298 places
Bâtiment(s) annexe(s)	Centre commercial (21'000 m2)		Il Capitano
Accès poids-lourds	Deux docks de chargement, voies de circulation jusqu'à la scène 30 m chacune Les véhicules jusqu'à 12 m de longueur peuvent circuler jusqu'à dans la halle. (charge au sol:		Raiffeisen Watch & Dine: 20 places
Tribunes rétractables	Non		Fire & Ice (patinoire d'entraînement)
Charges rigging	115T sur l'ensemble du toit, 12,5t par attache 20T directement au-dessus de la scène 35T dans la zone élargie de la scène		Skylounge (foot): 100 places
Couverture de sol	Oui	Buvettes	10
Puissance électrique	1 x 400 A Powerlock 4 x 125 A, 2x 63 A	Bars	3
			Vinum Bar sBiel bar Ice point Bar
		Loges / espaces VIP	11 loges VIP (max. 24 places / loge)
Capacité			
Capacité maximale	7000 (mode concert)		
Places gradins	4377 (assises) 2090 (debout)		
Places médias & commentateurs	26		
Places PMR	19		
Studios TV/régie	?		
Places hospitalité	?		
Places restaurants	9 restaurants		
Places de parking	400 places extérieures, 750 places intérieures		
Dépôt	8681 m2		

Sources : confection personnelle. Chiffres : (Tissot Arena | Événements | Espaces et disposition | Stade de Glace, s. d.), (Montana Bausysteme AG, 2015), (EHC Bienne Gastro SA, s. d.)

Pour Daniel Villard, bien que la multifonctionnalité du bâtiment offre diverses possibilités intéressantes, la structure comporte néanmoins certaines limites, notamment au niveau des systèmes de lumières et des accès camion.

*« Alors concernant le stade de glace, il y a beaucoup de choses possibles, pas seulement sur la glace, par exemple le lounge Amag est beaucoup utilisé. (...) Globalement on peut dire que dans la phase de planification il y avait pas mal de choses de prévues pour lesquelles on a dû trouver des solutions moins chères donc il y a des choses qui n'ont pas été faites, surtout au niveau des infrastructures comme les light shows, là on est très faible. Pour l'accès des camions sur la dalle c'est possible mais pas pour tous les camions. »* (D. Villard, annexe 7, l. 217-221 et 237-238).

Cette limite d'accès pour les productions est par ailleurs confirmée par Annette Douillet : *« Bon les accès certainement, ce n'est pas tout à fait idéal chez nous. Les accès pour les productions de concert et autre, je pense que là nous ne sommes pas 100% bien équipé. Ils peuvent venir mais c'est assez complexe pour installer le matériel »* (A. Douillet, annexe 8, l. 365-367). De plus, elle mentionne également la limite liée à l'acoustique du stade de glace, qui n'est pas optimal pour l'organisation de concert.

### 6.3.3 Structure légale

Comme mentionné précédemment, la PPE comprend deux propriétaires que sont la ville de Bienne pour les stades et la place publique et Innoland SA pour le centre commercial et les parkings, depuis le rachat de cette partie.

La ville de Bienne a confié l'exploitation de la Tissot Arena à la CTS SA, une entreprise de droit privé appartenant à 100% à la commune de Bienne. La CTS SA est, par ailleurs, également la société exploitante des infrastructures sportives, culturelles et touristiques de la ville de Bienne, tels que le Palais des Congrès, y compris la maison-tour, la Maison du Peuple, la plage, ainsi que les places d'amarrage de la baie du lac. (A. Douillet, annexe 8, l. 6-8)

Pour le cas de Bienne, la propriété et l'exploitation du stade de glace sont en mains publiques, à l'image de Lausanne.

### 6.3.4 Structure opérationnelle

En tant qu'exploitant, la CTS SA est en charge de démarcher et faciliter des événements qui sont, pour la plupart, organisés par des entités externes (promoteurs, associations sportives, entreprises etc.), d'assurer la maintenance et la gestion immobilière du bâtiment, le nettoyage, la sécurité, le support technique, d'assurer son rôle de service public de l'infrastructure en gérant le patinage public, le patinage pour les écoles et la location de patins, de gérer les relations avec ses locataires et coordonner les occupations de glace. La CTS SA détient des compétences spécifiques dans les domaines suivants :

- Facility management ;
- Événements (support de production événementielle) ;
- Administration.

Les contrats de location à long terme avec certains partenaires comme le club de hockey de Bienne, le club de foot FC Bienne-Biel ou encore le club de curling lui permettent d'assurer une base de revenu régulier et d'ainsi minimiser le risque financier. Contrairement à l'exemple de la Vaudoise Aréna, la CTS SA est en charge de faciliter les événements qui sont organisés à la Tissot Arena. L'organisation de concerts, galas, événements d'entreprises, événements sportifs fait partie de la stratégie de la ville afin d'équilibrer les frais d'exploitation.

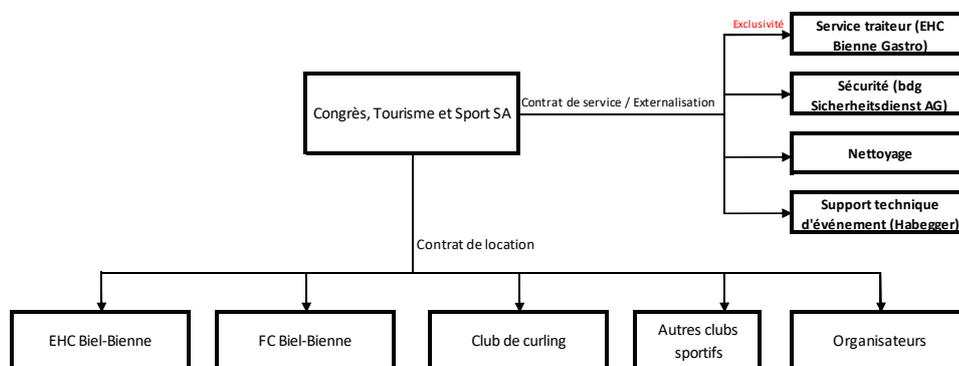
La structure opérationnelle de la CTS lui permet de créer des synergies en interne. En effet, étant en charge de l'exploitation de diverses infrastructures, la CTS SA peut capitaliser sur son savoir-faire et son administration centrale afin de gérer l'entier de son parc d'infrastructures. Cette structure lui permet de se concentrer sur son « core business ». L'externalisation de certaines tâches (nettoyage, sécurité, service traiteur, support et expertise technique) lui permet de compter sur un savoir-faire professionnel ainsi que des compétences spécifiques et augmente sa liberté organisationnelle. Pour le reste, la CEO de la CTS SA compte sur des compétences externes qu'elle considère comme des réels atouts de l'organisation.

« (...) c'est vrai qu'au niveau exploitation, on fait pas mal nous-même. (...) j'ai ma propre équipe pour beaucoup de choses, mais je pense que cela reste un atout. (...) on a déjà beaucoup de gens avec des qualifications très importantes dans ce domaine. J'ai des équipes au niveau production technique. On a un grand savoir-faire en interne (...). » (A. Douillet, annexe 8, l. 211-217).

Bien que certaines fonctions pourraient être externalisées, le contexte politique contraint certaines décisions : « La ville de Bienne ayant une politique orientée plutôt verte et écologique, je ne vais pas pouvoir tout externaliser, parce que ce ne passera jamais. » (A. Douillet, annexe 8, l. 218-2020).

Le service traiteur de la Tissot Arena est géré par la société HC Bienne Gastro, appartenant au club de hockey sur glace. L'exclusivité de ce service permet au club de diversifier ses revenus en dehors des jours de matchs. Lors de l'organisation d'une manifestation, les partenaires de la CTS sont proposés aux organisateurs qui ont la liberté de contracter d'autres partenaires à l'exception du service traiteur qui est responsable de la restauration pour l'ensemble des événements de par son exclusivité.

Figure 32: Structure opérationnelle de la Tissot Arena



Sources : Confection personnelle

Pour Daniel Villard, le fonctionnement et la structure opérationnelle de la Tissot Arena « (...) *fonctionne relativement bien pour le hockey.* » (D. Villard, annexe 7, l. 68-69). Cependant, cette structure comporte certaines limites pour le club en termes de nombres d'événements organisés. Les recettes liées à leur activité de catering est dépendante du nombre d'événements organisés et pour le club de hockey, la gestion de la ville a certaines limites.

*« (...) on est aussi responsable pour la gastronomie pour toute la Tissot Aréna et là c'est clair que l'on a presque eu aucun grands événements ou concerts jusqu'à maintenant. Il y avait eu quelques manifestations, on a eu deux fois Apassionata par exemple, il y a eu des autres choses comme du basketball mais pas comme on l'espérait. Et puis là on voit un peu les désavantages. Si vous donnez un mandat à une entreprise publique pour faire les sales, je pense que là il y a des limites. Peut-être là nous pouvons mieux faire si on change cela un jour. (...). Là nous étions peut-être trop optimistes au niveau de la ville. »* (D. Villard, annexe 7, l. 69-78).

Le constat du directeur du club de hockey sur glace confirme la limite soulignée notamment par Jérémy Moulard concernant la gestion publique du stade en partenariat PPP et l'importance pour un club de gérer son exploitation pour optimiser sa rentabilité. Pour le club, considérant que l'entreprise exploitante publique n'est pas assez compétitive concernant l'acquisition d'événement (D. Villard, annexe 7, l. 140-143), il leur serait profitable d'avoir plus d'influence dans le domaine du marketing et des manifestations (D. Villard, annexe 7, l. 166-168).

#### 6.3.5 Structure managériale

La CTS emploie 36 collaboratrices et collaborateurs sous contrat fixe et 100 personnes travaillant sur une base horaire (CTS SA, s. d.). Au niveau de la direction, Annette Douillet dirige le groupe depuis début 2020. L'administration au niveau central regroupe les départements suivants : Event et Service clientèle, Sport, Infrastructure, Sales et Marketing, Technique et Finances. (CTS SA, 2020) (CTS SA, s. d.), (A. Douillet, annexe 8, l. 125-127), (A. Douillet, annexe 8, l. 146-149).

Sur place à la Tissot Arena, la CTS SA emploie un responsable, un adjoint, ainsi que 6 maîtres de glaces. Durant la saison hivernale, des employées sont engagées aux guichets afin d'accueillir le patinage public et des écoles.

Les ressources humaines de la CTS SA apparaissent, selon leur directrice, comme un réel facteur clé de succès. En effet, durant son année de direction, sa priorité a été axée sur la

restructuration de son équipe et la mises en place de processus. La nouvelle équipe présente des qualités indispensables en termes de service à la clientèle. La gestion événementielle a constitué un réel défi que Douillet tente de relever.

*« Mais pour moi c'est important, il faut savoir qu'étant une exploitation qui appartient à la ville, c'est toujours un peu compliqué, parce que l'événementiel et le fonctionnariat, cela ne va pas ensemble. C'est non compatible, donc il fallait déjà que j'explique à mes équipes qu'il fallait que l'on fonctionne différemment, parce qu'effectivement à l'avenir, j'ai d'autres attentes et puis j'aimerais avoir une équipe plus dynamique et motivée et puis c'est vrai que l'on a dû pas mal changer l'esprit par rapport à ça. »* (A. Douillet, annexe 8, l. 201 - 206).

Afin de remédier à ce problème, la directrice s'est entourée de personnel orienté sur le service client : *« J'ai pris un certain nombre de gens orienté hôtellerie qui sont très orienté service client et qui sont habitués à des horaires pas tout à fait standards. On sent tout de suite une différence. »* (A. Douillet, annexe 8, l. 255 - 258).

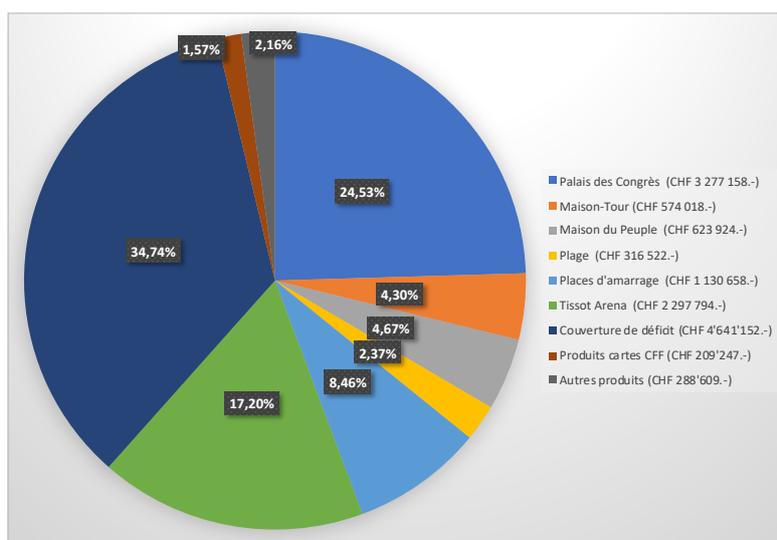
Le profil de la directrice apparait comme un facteur clé de succès dans une entreprise à vocation de service public. En effet, de par son parcours dans l'hôtellerie et l'événementiel, Annette Douillet affiche des ambitions axées sur les résultats (A. Douillet, annexe 8, l. 449-454).

### 6.3.6 Exploitation

La CTS SA, exploitant un large parc d'infrastructure en ville de Bienne, détient un portefeuille d'activités variées. Les recettes d'exploitation de la société proviennent de l'exploitation de ses différentes infrastructures qui se composent de baux à loyer, locations et prestations. Pour l'année 2019, le produit net des livraisons et prestations s'est élevé à CHF 8'191'225.-, répartis selon la figure ci-après entre le Palais des Congrès (CHF 3'277'158.-), la Maison Tour (CHF 574'018.-), la Maison du Peuple (CHF 623'924.-), la Plage (CHF 316'522.-), les places d'amarrage (CHF 1'130'658.-) et la Tissot Arena (CHF 2'297'794.-).

En plus de ces recettes d'exploitation, la CTS SA compte sur une couverture du déficit d'exploitation à la hauteur de CHF 4'641'152.-. L'entrée *« Autres produits »* comprend : les produits financiers (CHF 1'979.-), les produits extraordinaires (CHF 130'453.-), les produits immobiliers (CHF 127'196.-), la mutation fonds Casino (CHF 16'381.-) et autres produits (CHF 12'600.-).

Figure 33: répartition des produits de la CTS SA - 2019

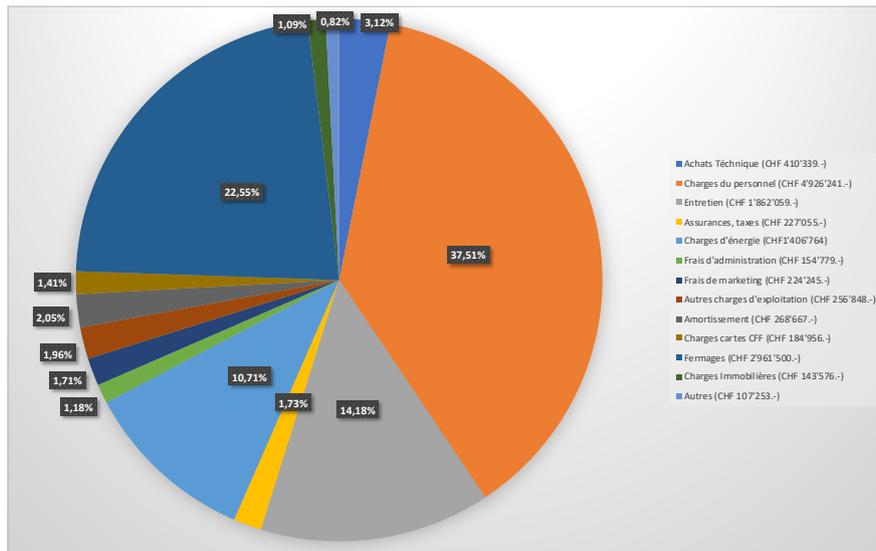


Sources : Confection personnelle. Chiffres : (CTS SA, 2020)

Les charges d'exploitation, présentées de manière non différenciées entre les différentes infrastructures au compte de résultat, s'élèvent à CHF 9'468'330.-, comprenant les achats techniques (CHF 410'339.-), les charges du personnel (CHF 4'926'241.-), l'entretien (CHF 1'862'059.-), les assurances et taxes (CHF 227'055.-), les charges d'énergie (CHF 1'406'764.-), les frais d'administration (CHF 154'779.-), les frais de marketing (CHF 224'245.-) et les autres charges d'exploitation (CHF 256'848.-).

En plus de ces charges d'exploitation, la CTS SA affiche les charges suivantes à son compte de résultat : amortissement (CHF 268'667.-), charges cartes CFF (CHF 184'956.-), fermages (CHF 2'961'500.-) et charges immobilières (CHF 143'576.-). De plus, l'entrée « *Autres* » (CHF 107'253.-) comprend le remboursement de la couverture de déficit (CHF 46'000.-), les charges extraordinaires (CHF 30'589.-), les charges financières (CHF 26'936.-) et les impôts directs (CHF 3'728.-).

Figure 34: Répartition des charges de la CTS SA - 2019

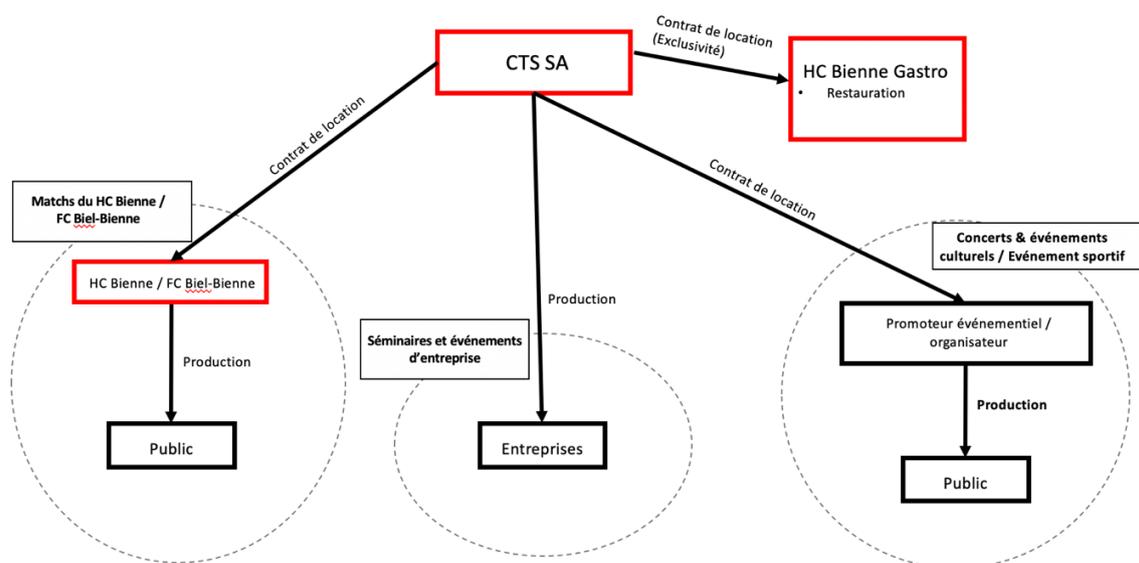


Sources : Confection personnelle. Chiffres : (CTS SA, 2020)

Exploitée exclusivement par la CTS SA, la Tissot Arena, affiche en 2019 un déficit d'exploitation de CHF 1'492'000.- (résultat avant fermages, subventions et résultat extraordinaire), malgré des produits nets de livraisons et prestations à la hauteur de CHF 2'297'794.-.

L'infrastructure multifonctionnelle a accueilli en 2019, 22 jours de manifestation répartis entre le stade de glace (12), le stade de football (4) et la place publique (6).

Figure 35: Modèle commercial événementiel de la Tissot Arena



Source : Confection personnelle

Le modèle d'organisation d'événement de la Tissot Arena s'apparente à celui du Hallenstadion, selon lequel l'exploitant, au centre, détient le pouvoir de l'exploitation de l'infrastructure à lui seul. Contrairement au Hallenstadion, la caractéristique de la Tissot Arena réside dans l'entité exploitante, de propriété publique dans ce cas. Cette caractéristique s'accompagne d'une mission de service public qui limite le caractère rentable de l'infrastructure.

Pour le club de hockey sur glace, qui profite des manifestations à travers son service traiteur et prenant parfois le rôle de promoteur événementiel auprès du CTS (D. Villard, annexe 7, l. 124-126), le nombre de manifestations organisées pourrait être revu à la hausse. La situation COVID et l'exploitation par la CTS seraient selon eux, les deux facteurs limitants (D. Villard, annexe 7, l. 140 – 146).

Pour l'instant, l'organisation de grandes manifestations n'est pas la priorité pour l'exploitant, qui concentre ses efforts sur la création d'une base solide.

*« (...) ayant repris le tout au mois de janvier de l'année passée, au mois de mars, nous avons été confrontés au COVID, pour le moment mes objectifs sont très différents, j'ai mis une structure solide pour un bon développement. Ça c'est la priorité, mettre une équipe performante. Et puis être sûr que nous soyons solides au niveau de la base de notre société. Et ce qui nous permettra après de démarrer plus fort. Et puis d'organiser des événements de toutes sortes, même qui invite des gens au niveau national, (...). » (A. Douillet, annexe 8, l. 174-180).*

En dehors des quelques manifestations mentionnées, la Tissot Arena accueille des événements d'entreprises régionales et partenaires du club de hockey sur glace (séminaires, réunions, repas d'entreprise), les matchs des clubs résidents (FC Biel-Bienne & EHC Biel-Bienne), ainsi que le patinage public et des écoles.

Tableau 8: Statistique d'utilisation de la glace - 2019

<b>Entrées: Entrées individuelles, écoles et groupes</b>	
Entrées individuelles adultes	2920
Entrées individuelles AVS, étudiants, apprentis	685
Entrées individuelles enfants	4346
Entrées écoles municipales	3988
Abonnements de 12 entrées	49
<b>Taux d'utilisation de la patinoire intérieure, extérieure</b>	
Patinage libre	19%
Clubs	46%
Pas d'utilisation	25%
Nettoyage de la glace	10%
<b>Location à des clubs</b>	
HC Bienne	55%
CP Bern	26%
Autres clubs	9%
Ville de Bienne	2%
Autres clients	7%

Source : (CTS SA, 2020)

### 6.3.7 Business model

La force du business model de la CTS SA réside dans la diversité de ses activités. En effet, exploitant d'un large parc d'infrastructures, ses activités lui permettent une répartition des risques financiers lié à un secteur d'activité. Ses activités consistent en la gestion immobilière et exploitation d'infrastructures sportives, culturelles et touristiques (Stades, salles de concerts, plage, port), mais aussi de prestations (cours de fitness, cours d'aquagym, support technique, guichets, etc.). De plus, le parc d'infrastructures constitue une réelle ressource physique pour l'organisation.

Concernant les prestations, Annette Douillet peut compter sur des ressources humaines et une qualité d'accueil de qualité : « *On a un personnel très compétent et performant, une qualité d'accueil digne de ce nom, et puis un certain savoir-faire, je pense que pour bien conseiller, bien accompagner nos clients dans n'importe quel secteur d'activité.* » (A. Douillet, annexe 8, l. 394-396).

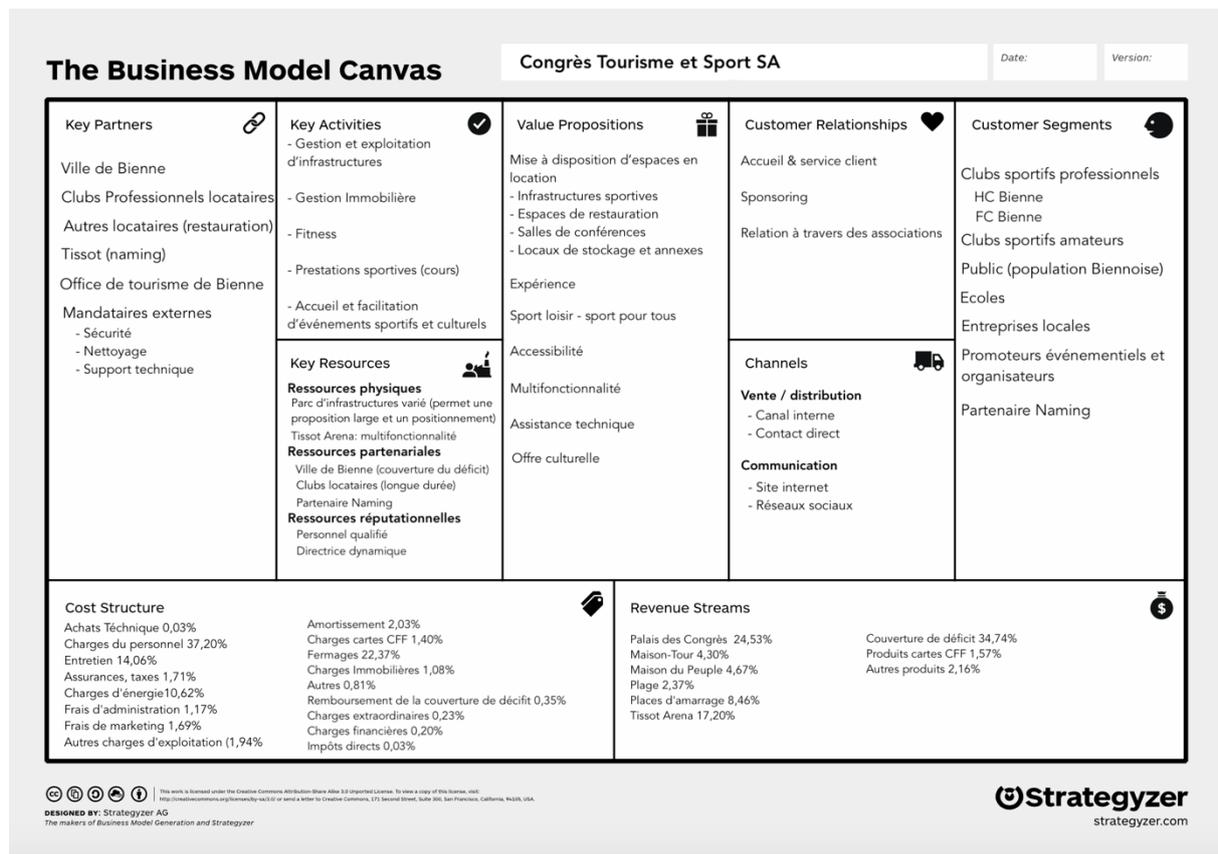
Le business model comporte cependant certaines limites. Tout d'abord, la vente, le marketing et communication externe constituent de réelles limites de l'organisation, reconnues par la directrice du groupe : « *(...) nous faisons relativement peu de vente jusqu'à présent. On va mettre l'accent là-dessus maintenant. On est un peu sur les réseaux sociaux mais pas beaucoup. (...) nous ne sommes pas très actifs au niveau marketing et vente. Nous avons notre site internet, mais voilà...* » (A. Douillet, annexe 8, l. 398 – 401). Pas très actifs dans les relations publiques

et la communication, la directrice souligne le point faible réputationnel de l'organisation, qu'elle tente d'améliorer.

« Le problème c'est que CTS... Les gens ne savent pas ce que fait la CTS. Même les gens qui viennent ne savent pas vraiment ce que fait l'entreprise, on nous perçoit seulement à travers des événements qui ont lieu ponctuellement. Donc ça, c'est un peu compliqué et puis on doit se reconstruire une réputation différente pour être perçu différemment. » (A. Douillet, annexe 8, l. 435-439).

Le manque de communication et de visibilité à l'externe est accompagné par une relation clients qui a, jusqu'à présent, été laissée de côté : « Alors pour le moment, ça n'a pas vraiment été géré (rires). Nous allons certainement utiliser un outil CRM (...). ».

Figure 36: Business Model de la CTS SA



Source : convection personnelle

## 6.4 Bossard Arena – L’internalisation du club résident

### 6.4.1 Origine du projet

C’est suite à l’initiative du club et à une étroite collaboration avec la ville, que le projet de la nouvelle Bossard Arena de Zug voit le jour en 2002. Construite en 2010, elle remplace l’ancienne patinoire « Herti » devenue obsolète pour son club résident, l’EV Zug, qui évolue en National League.

La nouvelle patinoire fait partie du développement urbain du quartier Herti et comporte un bâtiment annexé, revendu par la ville à une société immobilière pour des logements. En février 2008, un crédit de 60,96 millions de francs est approuvé pour le "Stade de glace Herti avec arène extérieure et parking à étages. L’investissement des quelque 62 millions de francs nécessaires à la construction de la patinoire sont financés par la ville. La vente de la tour adjacente a contribué au financement. Le club a cependant participé au financement des infrastructures spécifiques et propres à l’exploitation de la patinoire pour les matchs de hockey, comme le Jumbotron, adaptations des vestiaires, infrastructures de la restauration, mobilier (G. Gilli, annexe 9, l. 35-38).

Bien que la construction se soit concentrée sur la pratique du hockey sur glace, les ambitions de développement économique ont inclut une certaine multifonctionnalité.

*« Alors la première priorité, c'est clair c'était le hockey sur glace, mais on a toujours stratégiquement un œil sur les événements. (...) c'est clair qu'avec la nouvelle patinoire, on essaie d'avoir des événements plus grands. (...) C'est clair la stratégie d'accueil d'événements à côté du hockey sur glace, c'est toujours l'ambition de faire du business, d'essayer d'avoir des entrées supplémentaires à côté du hockey. Et ça je crois que c'est une stratégie de tous les clubs. (...) nous l'idée c'est d'avoir aussi des manifestations à côté où tu peux gagner de l'argent » (G. Gilli, annexe 9, l. 70-80).*

Inaugurée en été 2010, il faudra attendre l’automne 2011 pour la fin de la construction du parking, de la patinoire extérieure et de la place (EV Zug AG, s. d.-c). Le succès de la construction est en partie due à une collaboration optimale et une bonne entente entre les différents acteurs publics et le club professionnel. (G. Gilli, annexe 9, l. 52-56, 191).

Pour Gian Gilli, membre du conseil d’administration de l’EVZ SA, la place devant la patinoire constitue un réel facteur clé de succès de la construction. Cette place permet notamment

d'organiser des manifestations et accueille le patinage public en saison hivernale (G. Gilli, annexe 9, l. 88-94).

Cependant, le résultat délivré a fait apparaître certaines limites, notamment en termes de capacité. En effet, la capacité de la patinoire, qui est actuellement de 7200 places pour 400 places hospitalité ne correspond pas aux ambitions de développement du club. De plus, les surfaces des coursives sont considérées comme trop petites et impactent l'activité de catering (G. Gilli, annexe 9, l. 96-98). Le club, conscient de ces limites, projette d'acheter la patinoire à la ville, de la rénover et d'augmenter sa capacité afin de se mettre à niveau des grandes patinoires suisses et, ainsi, augmenter leurs revenus d'exploitation (G. Gilli, annexe 9, l. 8-18, 99-105).

#### 6.4.2 Infrastructures techniques et d'accueil

La multifonctionnalité de la Bossard Arena, à travers ses différentes infrastructures permet l'organisation d'événements de grande envergure tels que les manifestations sportives, les concerts ou les galas, ainsi que pour les assemblées générales, les congrès, les événements d'entreprise ou les expositions à plus petite échelle. (EV Zug AG, s. d.-a). D'une capacité de 7200 places, dont 2352 places debout, l'infrastructure comporte de 186 places en loges, 90 places hospitalité « Dine & View » et 60 places média (EV Zug AG, s. d.-b). Dotée d'un parking sous-terrain et d'une excellente desserte en transport public, l'infrastructure permet une bonne accessibilité. Pour Gian Gilli, l'infrastructure est surtout destinée pour les matchs de hockey sur glace. Pour les manifestations, il est tout de même possible d'installer une couverture de glace et des infrastructures temporaires. Capable d'une flexibilité, ils proposent des solutions sur mesure en fonction du client (G. Gilli, annexe 9, l. 289-296).

L'offre hospitalité, gérée par l'EVZ Gastro AG, propose un vaste choix de prestation exclusives et adaptées aux différents segments de clientèle. En plus des différents points de vente et buvettes, l'EVZ Gastro compte 5 espaces hospitalité (Legends club, Dine & View, Your second living room, Pier 41 Corner et l'Academy Box), 2 bars (Eichhof Croner et le 67 Sportsbar), un restaurant à fondue (Fonduechalet) ainsi que 186 places en loges VIP. Le Pier 41, restaurant en ville de Zug, complète l'offre hospitalité du groupe. (EV Zug AG, s. d.-f)

La principale limite liée à l'infrastructure réside dans sa capacité - jugée trop faible pour un club de ce niveau et dont le groupe ambitionne un développement conséquent.

#### 6.4.3 Structure légale

Dans le cas de la Bossard Arena, la propriété est en mains publiques. La ville de Zug est propriétaire de l'infrastructure depuis sa construction en 2010. L'exploitation est assurée entre le club de hockey et l'entreprise de service Kunsteisbahn Zug AG. En effet, la responsabilité de l'exploitation étant assurée par le club (G. Gilli, annexe 9, l. 112-115), il existe un contrat de service entre la municipalité de Zug et la Kunsteisbahn Zug AG. Dans cet accord, la ville de Zoug transfère à KEB Zug AG l'exploitation, l'entretien opérationnel et le petit entretien structurel du stade de glace, de la salle d'entraînement, de la salle de curling, y compris toutes les opérations de la patinoire extérieure pendant la saison de patinage. Ce contrat permet de gérer le patinage public durant la saison hivernale et d'entretenir l'infrastructure sur une base journalière. (EV Zug AG, s. d.-d)

L'EVZ Holding AG, principal locataire, est responsable de l'exploitation de l'infrastructure pour l'organisation d'événements et la restauration à travers son entreprise EVZ Gastro. Sa position de locataire principal et son rôle d'exploitant lui laissent une liberté de manœuvre pour ses activités économiques en dehors des matchs de hockey sur glace.

#### 6.4.4 Structure opérationnelle

Étant responsable de l'exploitation de la patinoire, l'EV Zoug est en charge de démarcher et faciliter des événements qui sont d'une part, organisés par des entités externes (promoteurs, associations sportives, etc.), et d'autre part, organisés par l'EVZ Gastro (événements d'entreprise). Le club est également en charge de l'organisation des matchs de la première équipe, de la sécurité et du nettoyage de l'infrastructure à travers des entreprises spécialisées (G. Gilli, annexe 9, l. 112-125).

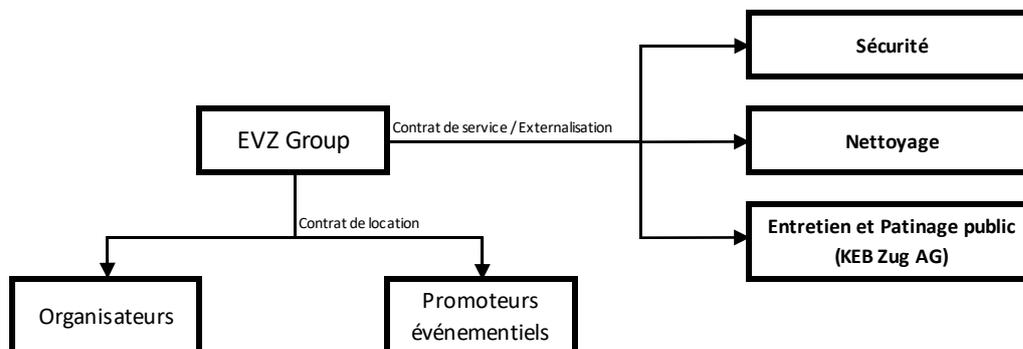
Kunsteisbahn Zug AG quant à elle, est responsable de l'entretien journalier du bâtiment. Elle est notamment en charge du refroidissement de la tour UPTOWN, ainsi que le chauffage du lotissement Schutzengel et de la salle de sport (EV Zug AG, s. d.-d). Comme mentionné dans la partie précédente, KEB Zug AG est également en charge de la gestion du patinage public.

Le groupe EVZ SA, à travers ses différentes entités, détient des compétences spécifiques dans les domaines suivants :

- Gestion de la relève, centre formation ;
- Gestion sportive (première équipe) ;
- Événements (support de production événementielle) ;
- Restauration (service traiteur) ;
- Marketing et ventes ;
- Administration (finances, ressources humaines).

La structure opérationnelle de l'EV Zug est basée sur une internalisation des services et la création de synergies à l'interne qui leur permettent une bonne coordination et de capitaliser sur leurs ressources internes (G. Gilli, annexe 9, l. 164-176). En effet, à travers ses différentes sociétés, la holding locatrice a su diversifier ses activités afin d'optimiser son exploitation. L'externalisation n'est pas au programme pour l'EVZ : « (...) je crois que pour le moment, on n'a pas besoin de changer de structure, de business, que cela soit au niveau stratégique, ou le niveau opérationnel. » (G. Gilli, annexe 9, l.181-182). La restauration et l'organisation d'événements sont internalisés au niveau de l'EVZ Gastro SA. L'exclusivité de ce service permet au club de diversifier ses revenus en dehors des jours de matchs, par l'organisation dans la patinoire, à l'extérieur et à travers le restaurant en ville de Zug.

Figure 37: Structure opérationnelle de la Bossard Arena



Source : confection personnelle

Pour Gian Gilli, le fonctionnement et la structure opérationnelle « simple » et clair de la Bossard Arena permet d'atteindre les objectifs de l'organisation.

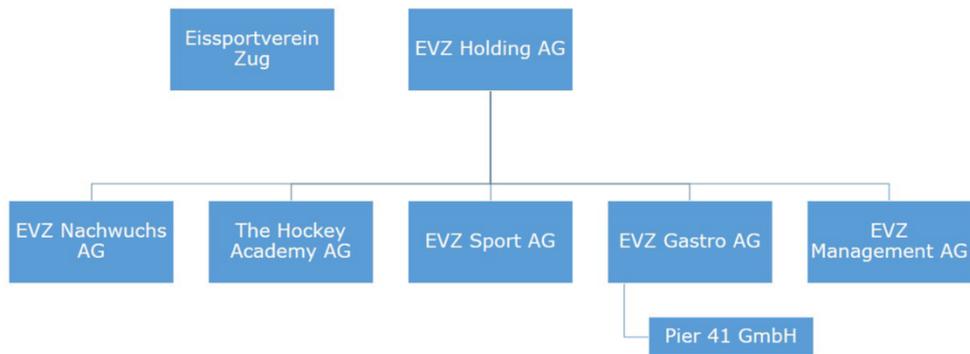
Le constat de Gian Gilli confirme les conclusions de Moulard concernant la gestion d'un stade, selon lesquelles, le développement et la santé économique d'un club est optimisée dans le cas où le club, exploitant de sa patinoire, détient une certaine liberté à travers son exploitation.

#### 6.4.5 Structure managériale

L'EVZ Holding AG est détenue par Monsieur Strebel, Président du club qui détient plus de 50% des actions. L'environnement du club comprend 120 employés, 200 employés à temps partiel et plus de 250 fonctionnaires (EV Zug AG, 2019). La Holding présente une structure managériale très large et diversifiée, intégrant diverses activités et est composée des entreprises suivantes :

- L'EVZ Management AG, dont les activités consistent à la fourniture de services de gestion, principalement pour EVZ Holding AG et ses filiales, supervision, conseil et soutien des sociétés affiliées appartenant à EVZ Holding AG, ainsi que fourniture de services dans les domaines financier, de l'entreprise et de l'organisation (Moneyhouse, s. d.-b). Cette entreprise détient des compétences de communication et relation publiques, marketing et vente, finance et ressources humaines, légal et sécurité, ticketing, sponsoring et informatique ;
- L'EVZ Gastro SA, dont les activités consistent en l'exploitation et fourniture de services de restauration ou de services similaires, notamment au stade de hockey sur glace de Zoug (Moneyhouse, s. d.-a). Cette entreprise détient des compétences de service traiteur et gestion de la restauration, de vente et d'organisation d'événements, de marketing et communication. Le Pier 41 Sàrl, restaurant en ville de Zug, est géré de manière indépendante en tant que filiale d'EVZ Gastro AG ;
- L'EVZ Sport AG, dont les activités consistent en l'organisation, la mise en œuvre et la gestion de la première équipe de l'EVZ ainsi que la fourniture d'autres services connexes. (Moneyhouse, s. d.-d) ;
- L'EVZ Nachwuchs AG, dont les activités consistent en l'organisation, la mise en œuvre et la gestion des opérations de jeu des équipes juniors et actives dans le sport du hockey sur glace de l'EVZ ainsi que la fourniture d'autres services connexes. (Moneyhouse, s. d.-c) ;
- The Hockey Academy AG, dont les activités consistent en l'organisation, la mise en œuvre et la gestion d'une académie pour la promotion holistique de joueurs de hockey sur glace talentueux (Moneyhouse, s. d.-e).

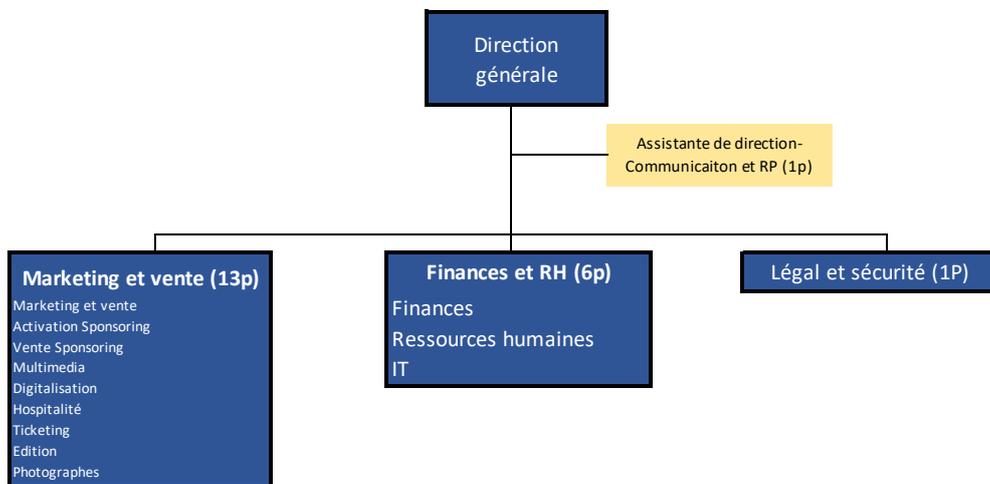
Figure 38: Organigramme des sociétés de l'EVZ Holding SA



Source : (EV Zug AG, s. d.-e)

Les deux sociétés de la holding, principalement impliquées dans l'exploitation, sont l'EVZ Gastro - en charge de l'événementiel et de la restauration - et l'EVZ Management AG - impliquée dans le marketing, la vente et l'administration.

Figure 39: Organigramme simplifié de l'EVZ Management AG



Sources : confection personnelle. Données : (EV Zug Holding AG, s. d.-b)

L'équipe de l'EVZ Gastro AG est constituée d'un directeur général de la gastronomie, un chef des ventes et événements, un chef des opérations, un manager événementiel, une employée marketing et communications et deux assistants. (EV Zug Holding AG, s. d.-a)

Selon Gian Gilli, l'intégration des fonctions à l'interne de l'entreprise facilite la gestion et la conduite des différentes activités. Contrairement au Hallenstadion, le management de Zug est basé sur la capitalisation du savoir-faire et des ressources internes.

Selon Gian Gilli, cette orientation est basée sur des facteurs de conduite, des critères de coût et de communication.

*« Alors c'est finalement une décision par rapport au leadership. Tu as les gens sur place, tu as les gens employés, tu peux travailler avec tes ressources internes, et c'est ça le point le plus important. Si tu es dépendant des sociétés externes, c'est toujours un peu difficile. (...) Bon, si tu arrives à gérer cela à meilleur marché, c'est un autre argument... Mais chez nous ce n'est pas le cas pour le moment et c'est pour cela que l'on s'est organisé comme cela. » (G. Gilli, annexe 9, l. 252-258), « Les gens sont employés chez nous et cela nous permet de bien définir nos besoins, d'avoir une communication claire. » (G. Gilli, annexe 9, l. 268-269).*

#### 6.4.6 Exploitation

La Bossard Arena est principalement exploitée pour les entraînements et les matchs de la première équipe du club. L'EVZ Gastro est en charge de l'organisation des 80 à 90 manifestations annuelles en comptant entre 50 et 60 matchs de hockey sur glace. Ils ont le devoir, en dehors de l'exploitation de hockey sur glace, de faire le plus de manifestations commerciales possibles.

L'EVZ Gastro AG propose plusieurs options de location incluant un « package global ». En effet, en fonction de l'événement, la BOSSARD Arena peut être louée sans mobilier ou avec des installations fixes. Des offres de location intéressantes peuvent inclure, en plus de la location de la salle, l'équipement technique correspondant y compris sa supervision ainsi que le mobilier correspondant, le montage/démontage et le nettoyage. Toutes les options de location peuvent être individualisées et adaptées à votre événement, incluant la billetterie, les vestiaires, les salles administratives et l'accès à la patinoire extérieure publique en hiver ou au parvis couvert en été (EV Zug AG, s. d.-a).

L'exploitation de la restauration, comprenant la Bossard Arena, le Pier 41 et le Chalet à fondue, se développe et constitue, aujourd'hui, un pilier important du développement du groupe. Le nombre d'événements organisés au sein de la Bossard Arena répond à une constante augmentation. (EV Zug AG, 2019). Les compétences acquises en termes de gestion

d'événements ont permis d'organiser des manifestations externes sous le label « Blueline Catering & Events » à travers l'EVZ Gastro AG et permettent une diversification des revenus toujours plus importante qui mène finalement à des résultats positifs sur la saison 2019-2020, malgré la COVID-19 et l'absence de playoffs. Le rapport annuel 2019 – 2020 est, par ailleurs, fier de présenter le partenariat avec Freiruum et l'apparition dans le chapiteau "Gemsstock" et Gabenbeiz dans le cadre de la fête fédérale de lutte qui peut être considéré comme un succès.

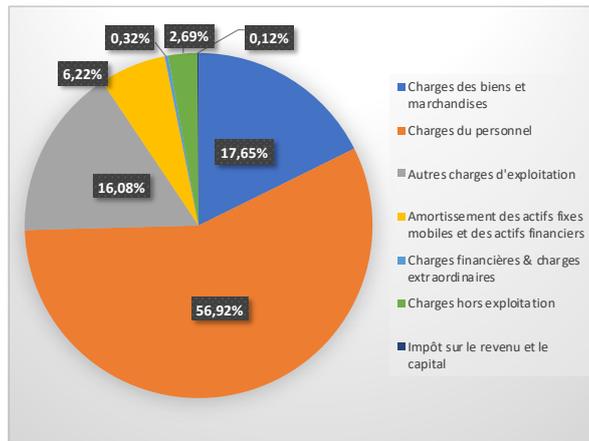
Comptant sur une base de client fidèles et réguliers (~6000 abonnements sur es 7200 places disponibles), l'EVZ a effectué depuis 2018 un immense travail et de gros investissements à travers le développement IT à l'aide d'un outil CRM pour la numérisation et l'intégration des données. Ce système permet au club de se positionner et de fidéliser sa clientèle (G. Gilli, annexe 9, l. 141-152).

Sur le plan comptable, au cours de l'exercice 2018/19, le groupe EVZ a réalisé un chiffre d'affaires total de CHF 31'226'434.- grâce au succès de la première équipe, au bon développement de la gastronomie EVZ et aux différents partenariats, le chiffre d'affaires a augmenté d'environ 1,5 million de CHF, malgré la perte d'une exploitation de restaurant par rapport à l'année précédente. Le résultat financier s'est traduit par un bénéfice de CHF 519 483.- (EV Zug AG, 2019).

Conscient que l'accession aux playoffs est essentielle pour leur résultat financier, le club tient à se positionner afin de ne pas y dépendre. Au cours de l'exercice 2019/20, le groupe EVZ a réalisé un chiffre d'affaires total de 32'174'892 francs, soit à nouveau une augmentation de près d'un million de francs par rapport à l'année précédente, malgré COVID-19 et donc sans playoffs. Le manque à gagner par rapport à la base budgétaire dû à la COVID-19 s'élève, selon le rapport annuel 2019-2020 à environ 1,6 million de francs suisses, réalisant un bénéfice de CHF 29'108.- (EV Zug AG, 2020).

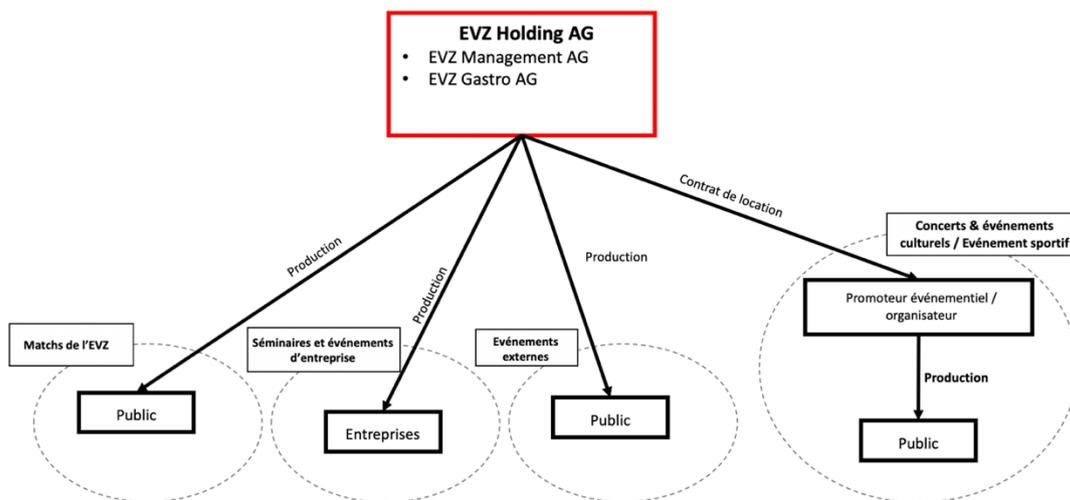
Pour l'exercice 2018-2019, période présentée pour des soucis de représentativité lié à la situation sanitaire actuelle, les charges du groupe s'élèvent à CHF 32'366'275.-. Détail ci-dessous :

Figure 40: Répartition des charges de l'EVZ Holding AG - 2018-2019



Sources : Confection personnelle. Chiffres : (EV Zug AG, 2019)

Figure 41: Modèle commercial événementiel de la Bossard Arena



Sources : Confection personnelle

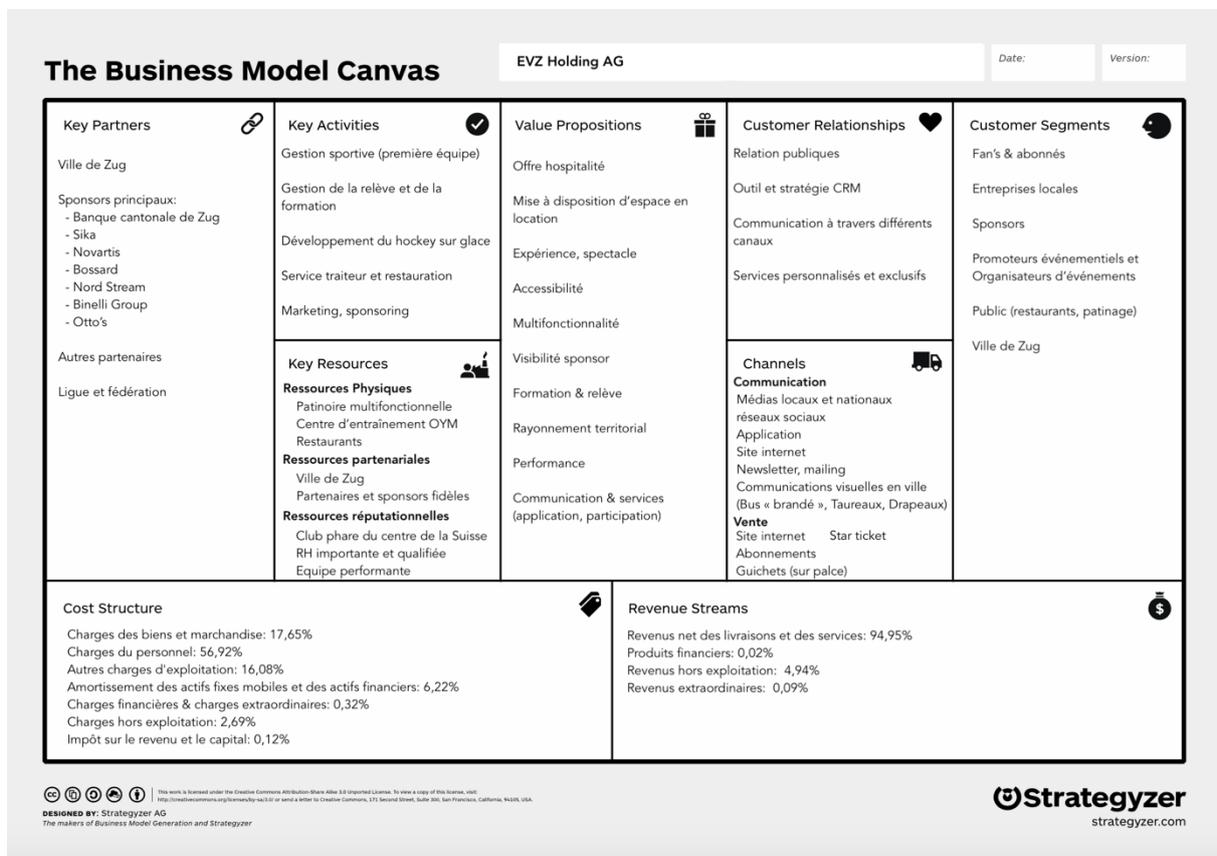
Contrairement au Hallenstadion, le modèle d'organisation de manifestation zouglois est basé sur le principe d'utilisation des ressources interne. Simple et direct, ce modèle permet à l'EVZ Holding AG de compter sur sa diversification pour générer des revenus. En effet, à l'exception de grandes manifestations sportives ou culturelles, ce qui ne constitue pas une priorité pour le club (G. Gilli, annexe 9, 1. 275-277) les événements sont gérés à l'interne. Ce modèle permet également l'acquisition de compétences profitables au développement du club.

Pour Gian Gilli, cette organisation constitue un facteur clé de succès.

« (...) une structure efficace qui permet d'utiliser des personnes dans différentes fonctions, le fait d'être très dynamique entre les divisions. Pour moi, ce qui marche c'est un management assez strict, assez direct, c'est pour cela qu'il est aussi efficace. Assez simple finalement, il n'y a pas de grosses organisations complexes, tout est guidé de manière directe. Le leadership est direct, les fonctions sont claires, on sait comment on fonctionne, les responsabilités sont claires et je trouve le management est très efficace. » (G. Gilli, annexe 9, l. 232-237).

#### 6.4.7 Business model

Figure 42: Business model de l'EVZ Holding AG



Sources : confection personnelle. Données : (G. Gilli, annexe 9).

## 7. Synthèse : ressources, compétences et facteurs limitants

### 7.1 Présentation des Arénas étudiées

Tableau 9: Présentation des stades étudiés

Patinoire	Ville	Club résident	Type de travaux	Année de mise en service	Capacité maximale	Financement Majoritaire	Coût total des travaux en M CHF	Propriétaire	Nature de l'entité Propriétaire	Exploitant	Nature de l'entité exploitante
BCF Aréna	Fribourg	HC Fribourg Gottéron	Rénovation	2020	8'934	Privé	95	L'Antre SA	Privée	HC Fribourg Gottéron SA	Privée
Vaudoise Aréna	Lausanne	Lausanne HC	Reconstruction	2019	11'000	Public	235 (112)*	CSM SA	Publique	CSM SA	Publique
Hallenstadion	Zürich	ZSC Lions	Rénovation	2005	15'000	Privé	140	Hallenstadion AG	Privée	Hallenstadion AG	Privée
Tissot Arena	Bienne	EHC Biel	Reconstruction	2015	7'000	Public	200 (70)*	Ville de Bienne	Publique	CTS SA	Publique
Bossard Arena	Zoug	EV Zug	Reconstruction	2010	7'200	Public	62	Ville de Zoug	Publique	EV Zug Holding AG	Privée

(...)\* : Montant alloué à la structure de glace

Sources : confection personnelle

### 7.2 La Vaudoise Aréna

#### 7.2.1 Ressources & compétences clés

- ***Ressources Réputationnelles : « Lausanne Capitale Olympique » et « Fleuron Régional »***

Bien que la réputation est une ressource difficile à manager et à contrôler dans le contexte des organisations sportives, due aux multiples parties prenantes qui y contribuent (Maltese & Danglade, 2014a), le centre sportif de Malley peut profiter du statut « Capitale Olympique » de la ville de Lausanne, d'une part, et du statut de fleuron régional (Bayle et al., 2020) du club résident évoluant en National League d'autre part. Ces éléments contribuent au rayonnement et à la notoriété du complexe sportif qui profite du marketing territorial des institutions publiques et de la communication du club résident.

- ***Ressources Partenariales : Collectivités publiques et locataire***

#### *Collectivités publiques financières et réseau de Fédérations internationales*

Les collectivités publiques apparaissent comme un partenaire clé. La politique sportive communale forte de Lausanne, favorable à la construction d'un centre sportif et à l'accueil de grandes manifestations internationales, a largement contribué à la réalisation du projet. En plus du financement du stade, les collectivités assurent la couverture du déficit d'exploitation de

l'Aréna. Au-delà de son rôle de financeur, la ville de Lausanne agit comme un promoteur grâce à son réseau de Fédération Internationale implantée sur le canton de Vaud.

#### *Intégration d'experts à la discussion*

L'intégration de promoteurs événementiels au projet de construction a grandement contribué au résultat multifonctionnel du stade. Bien que certaines recommandations n'aient pas été entendues pour différentes raisons, l'intégration de cette partie prenante est indispensable afin d'éviter des erreurs de conception et d'obtenir un résultat adapté au marché (V. Sager, annexe 11, l. 5-13, 40-41).

#### *Des partenaires clés nécessaires à son système d'offre*

Le système d'offre de la Vaudoise Aréna est principalement dépendant du club résident pour ce qui concerne l'offre culturelle et sportive et la restauration. La diversification du Lausanne Hockey Club Group SA vers des activités de restauration et événementielles permet à la société exploitante de profiter d'une offre globale et de compter sur une relation durable.

#### *Des partenaires opérationnels spécialistes*

La société exploitante peut compter sur des partenaires spécialisés pour les tâches de sécurité, de nettoyage et de restauration. Cette externalisation lui permet de se concentrer sur son « core business » et augmente sa liberté organisationnelle.

### **– Ressources physiques : un complexe sportif multifonctionnel**

#### *Polyvalence et versatilité*

Le complexe sportif constitue une ressource indispensable au système d'offre de la Vaudoise Aréna. En plus de son caractère polyvalent (piscine olympique, patinoires, salle de tennis de table et salle d'escrime), le stade offre une grande versatilité au travers des différentes configurations et infrastructures techniques qu'il propose.

#### *Structure d'accueil*

La capacité maximale de quelque 11'000 places est accompagnée d'une offre d'hospitalité qui permet au club de compter sur d'importants revenus de billetterie et de soigner les relations publiques avec ses différents partenaires. Ces espaces sont également utilisés afin d'accueillir des événements privés en location.

## 7.2.2 Facteurs limitants

### – *Structure sportive très chère pour les collectivités*

La Vaudoise Aréna, financée et exploitée par les pouvoirs publics coûte très cher aux collectivités. En effet, à travers une gestion dont la priorité n'est pas axée sur la rentabilité mais plutôt sur le soutien aux associations sportives et au sport pour tous, le modèle de Malley n'est pas en mesure de couvrir ses frais d'exploitation. Les communes actionnaires devront, d'ici la fin des travaux, couvrir un déficit d'exploitation de quelque 11,8 millions CHF par année.

### – *L'externalisation : Forte dépendance aux partenaires*

L'externalisation des principales activités lucratives (restauration, événementiel) permet à l'exploitant de pouvoir compter sur des revenus réguliers mais lui empêche une gestion dynamique de ses ressources physique, d'une part, et renforce la dépendance au club résident d'autre part. De plus, le mode d'exploitation, n'incluant pas une certaine autonomie financière axée sur la rentabilité, engendre une grande dépendance vis-à-vis des collectivités publiques.

### – *Club locataire : une limite de sa performance économique*

Le statut de « locataire » du club l'empêche d'assurer sa performance économique de manière optimale.

*« (...) la ressource physique caractérisée par le stade doit devenir un élément central pour consolider, équilibrer et faire évoluer les BM des clubs professionnels vers une approche FRM dans le but d'assurer une performance économique, publique et sportive plus importante. »*  
(Moulard, 2018).

La mise en place d'un BM FRM nécessite, selon Maltese et Danglade (2014), que le club détienne le contrôle sur l'exploitation de son stade, ce qui n'est pas le cas pour le Lausanne Hockey Club.

### – *Exploitation bicéphale limite les synergies et co-spécialisation*

La bonne orchestration des ressources au sein d'une ESA, permettant des économies de champ à travers des synergies créées, fait partie des facteurs clés de succès pour l'optimisation de l'exploitation. Or, le modèle d'organisation des événements confère aux deux sociétés un rôle

d'organisateur : l'un pour les manifestations sportives, l'autre pour les manifestations culturelles et matchs de hockey.

### 7.3 Le Hallenstadion

#### 7.3.1 Ressources & compétences clés

– ***Ressource Réputationnelle : Le Hallenstadion, une institution culturelle suisse***

Étant la plus grande salle du monde de sa catégorie dès son ouverture (F. Frei, annexe 6, l. 120-124), la réputation du Hallenstadion a grandement contribué et contribue encore au succès de son exploitation. Cette réputation, renforcée par son directeur de l'époque, André Béchir, plus grand promoteur de musique Rock Pop en Suisse, a constamment évolué. Actif dans l'organisation de concert depuis les années 1960, Hallenstadion AG a pu acquérir une expérience, une expertise et une maîtrise logistique qui sont identifiables comme facteurs clés de succès pour l'exploitant. Aujourd'hui, la performance logistique acquise au travers d'une équipe expérimentée et des infrastructures adaptées permet au Hallenstadion d'être reconnu internationalement.

– ***Ressource Physique : une salle multifonctionnelle***

*Versatilité à travers une logistique parfaite*

La multifonctionnalité et le dimensionnement de l'espace construit permet à l'exploitant de proposer une offre très large en répondant aux besoins de chaque client. La grande versatilité de l'infrastructure acquise à travers un espace modulable et une rapidité d'exécution technique est nécessaire à l'augmentation des jours d'événements.

*Structure d'accueil*

La capacité maximale de quelque 15'000 places permet au Hallenstadion de se positionner en première place sur le marché suisse. Cette capacité est accompagnée d'une offre d'hospitalité qui permettent à l'exploitant de compter sur d'importants revenus de location et de soigner les relations publiques avec ses différents partenaires. En effet, les loges étant vendues séparément du reste de l'espace sur une base annuelle, elles contribuent fortement à la force du BM du Hallenstadion.

– **Ressources partenariales : Principe du Lean Management**

*Une liberté organisationnelle à travers l'externalisation*

Le principe « keep it simple » adopté par l'exploitant, lui permet de se concentrer sur son « core business », augmentant ainsi sa liberté organisationnelle. L'externalisation des services lui permet de profiter d'un savoir-faire spécialiste à travers ses différents partenariats.

*Un système d'offre assuré par des partenaires spécialistes*

Les partenariats avec des entreprises spécialisées pour le support stratégique & technique, la sécurité, le catering, personnel temporaire, promotion d'événement et autres acteurs opérationnels permettent au Hallenstadion, entreprise focale, de constituer un système d'offre diversifié de qualité grâce aux compétences de chaque partie prenante.

*L'offre catering, un partenariat gagnant*

Le Hallenstadion, ayant contracté une exclusivité avec son service traiteur, profite des recettes liées à cette activité sur une base d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires.

*Une sécurité financière à travers son locataire principal*

Le partenariat avec le club résident, les ZSC Lions, constitue une source de revenu importante, régulière et durable depuis 1950.

*Un désengagement public grâce au modèle rentable*

Le modèle financier du Hallenstadion, permettant une rentabilité de l'infrastructure permet un désengagement des collectivités publique en termes de financement des frais d'exploitation. Cette situation offre à l'exploitant une indépendance financière et une totale liberté organisationnelle.

7.3.2 Facteurs limitants

– **Limites physiques**

Malgré un complexe modulable et multifonctionnel, l'infrastructure comporte certaines limites. En effet, selon Frei, le dimensionnement des coursives limite les flux de spectateurs. De plus, le toit d'origine entraîne certaines limites en termes d'accroches pour l'accroche d'éléments techniques. Enfin, la salle manque d'espace de stockage.

– ***Modèle non profitable pour le club***

Le modèle zurichois confère au club résident, le simple statut de « locataire », louant la salle pour ses matchs à domicile et ne pouvant pas profiter pleinement des recettes potentielles de jour de match. Cette situation a par ailleurs poussé le club de hockey à construire sa patinoire, prévue pour 2022. Ce constat confirme encore une fois les conclusions de Moulard (2018), selon lesquelles le club doit pouvoir exploiter sa patinoire pour assurer sa performance économique de manière optimale et mettre en place un BM FRM.

– ***Dépendance au club de hockey***

Le modèle non adapté au développement économique du club est lié à la limite de la dépendance à ce dernier. En effet, la location au ZSC Lions constitue une ressource importante pour l’exploitant. Le départ du club pour la saison prochaine risque d’être un défi pour l’exploitant (V. Sager, annexe 11, l. 322-323).

– ***Manque de compétences marketing***

La société exploitante, ayant axé jusqu’à aujourd’hui son business model sur les relations B to B, a négligé l’aspect du marketing au client final. Or, nous avons vu, que l’exploitation du BM FRM, axé sur la ressource « Stade », repose sur les spectateurs et entreprises privées via des stratégies marketing et d’activations ciblées et personnalisées (Moulard, 2018). Néanmoins, Hallenstadion AG, étant conscient du potentiel, est en cours d’élaboration d’une stratégie marketing dans ce sens (F. Frei, annexe 6, l. 260-268).

## 7.4 La Tissot Arena

### 7.4.1 Ressources et compétences clés

– ***Ressources partenariales***

#### *Municipalité financière et favorable à une exploitation rentable*

La ville de Bienne, consciente du besoin de renouvellement des infrastructures sportives, constitue un partenaire clé dans l’élaboration du projet. Après avoir poussé le projet et financé la construction des stades de la Tissot Arena, la collectivité joue encore un rôle de propriétaire en assurant la couverture du déficit d’exploitation du complexe, mais également en exploitant l’infrastructure de manière indirecte à travers la société CTS qui lui appartient.

### *Un partenaire Naming de renom*

Le partenariat avec l'entreprise Tissot constitue une relation privilégiée et durable.

### *Des locataires permanents nécessaires à son système d'offre*

Le système d'offre de la Tissot Arena est principalement dépendant des clubs résidents pour ce qui concerne l'offre sportive et la restauration. La diversification du HC Bienne vers une activité de restauration permet à la société exploitante de profiter d'une offre globale et de compter sur une relation durable. Les divers clubs sportifs (curling, patinage) constituent également des partenariats durables.

### *Des mandataires externes spécialistes*

En plus de la restauration assurée par le club de hockey, la société exploitante s'est entourée de partenaires spécialisés dans les domaines de la sécurité, du nettoyage. Cette externalisation lui permet de se concentrer sur son « core business » et augmente sa liberté organisationnelle.

## **– Ressources physiques**

### *Un parc d'infrastructures*

La CTS SA peut compter sur un vaste parc d'infrastructures très diversifiées.

### *La Tissot Aréna : un lieu de vie*

La Tissot Aréna constitue un méga complexe regroupant des infrastructures sportives (stade de glace, stade de foot, pistes de curling), un centre commercial, un cinéma, un bowling et un parking sous-terrain. Cette composition, augmentant l'affluence du lieu, constitue une réelle ressource pour l'exploitation.

### *Multifonctionnalité du stade de glace*

La multifonctionnalité du stade de glace constitue une ressource indispensable au système d'offre de la Tissot Arena. Son caractère polyvalent offre une grande versatilité à travers les configurations répondant aux différentes demandes des clients. De plus son offre d'hospitalité gérée par l'entreprise de restauration du club de hockey permet de compter sur d'importants revenus de billetterie et de soigner les relations publiques avec ses différents partenaires.

#### 7.4.2 Facteurs limitants

##### – *Une exploitation publique non compétitive*

La raison du manque de manifestations organisées au sein de la Tissot Aréna (D. Villard, annexe 7, l. 70), résiderait en partie dans la performance de vente de l'entreprise « publique » (D. Villard, annexe 7, l. 73-74). Ce constat est par ailleurs confirmé par la directrice de la CTS, mettant en lumière l'incompatibilité de l'événementiel et le fonctionnariat (A. Douillet, annexe 8, l. 202-203).

##### – *Manque de relations publiques et absence d'investissement de l'exploitant en outil marketing*

En dehors de diverses associations dont l'exploitant fait partie et le sponsoring aux clubs, la gestion de la relation client n'est pour l'heure pas performante. Jusqu'à aujourd'hui, la société exploitante n'a ni axé sa priorité sur les relations publiques (A. Douillet, annexe 8, l. 402-404) ni sur la relation client à travers un outil CRM (A. Douillet, annexe 8, l. 418-420).

##### – *Ressource réputationnelle : un manque de communication*

Très peu actif sur les différents canaux de communication, l'exploitant déplore un manque de réputation : « *Le problème c'est que CTS... Les gens ne savent pas ce que fait la CTS. Même les gens qui viennent ne savent pas vraiment ce que fait l'entreprise* » (A. Douillet, annexe 8, l. 435-437).

##### – *Des limites de diversification pour le club*

A l'image du Lausanne hockey club, le statut de « locataire » du HC Bienne l'empêche d'assurer sa performance économique de manière optimale. Bien qu'il détienne une exclusivité sur la restauration pour la Tissot Aréna à travers HC Bienne Gastro, l'exploitation et les événements sont gérés par la CTS. Daniel Villard affirme qu'il serait bénéfique pour le club que les événements soient organisés par ce dernier (D.Villard, annexe 7, l. 138-146), ce qui mènerait selon lui à un meilleur rendement.

## 7.5 La Bossard Arena

### 7.5.1 Ressources et compétences clés

#### – *Ressource physique*

##### *Une patinoire multifonctionnelle*

Les ambitions, quant à la multifonctionnalité de la Bossard Arena, se sont concrétisées par une patinoire adaptable, permettant à l'EVZ de proposer diverses locations personnalisées. La versatilité et les infrastructures de la patinoire constituent des ressources indispensables au système d'offre de la Bossard Arena. De plus, la place à disposition devant l'Arena permet au club l'organisation de diverses manifestations.

##### *Structure d'accueil orientée client*

Au travers de sa société de restauration, l'EV Zoug propose une offre hospitalité de qualité et adaptable selon les besoins des clients.

##### *Un centre de formation : une ressource physique centrale*

La formation et la gestion de la relève étant l'une des activités clés du club, le centre de formation apparaît comme une réelle ressource qui permet des co-spécialisations.

##### *Restaurant public : des revenus supplémentaires*

Le restaurant en ville de Zoug constitue une ressource durable de revenu en dehors des jours de match.

#### – *Ressources partenariales*

##### *La ville, un partenaire indispensable*

La bonne collaboration avec la ville et la répartition des tâches bien définie constituent de réelles ressources pour le club. Le rayonnement du club de Suisse centrale et ses activités de formation et de développement du hockey sur glace paraissent contribuer à cette coopération fructueuse. Une communication claire et la structure claire établie permettent au club d'exploiter la patinoire dans les meilleures conditions.

### *Des sponsors fidèles*

Le sponsoring, identifié selon Gian Gilli comme une activité clé, contribue au résultat positif de la holding.

#### – ***Ressources relationnelles***

### *Des relations publiques conduites, une stratégie FRM solide*

Le club ayant conscience de l'importance des relations avec ses différents sponsors, le club soigne ses partenariats à travers des prestations d'hospitalité de qualité et relations publiques. L'investissement du club dans un outil CRM lui a permis de collecter les données et de mieux connaître la "Customer Journey" de ses clients. Grâce à cette compétence acquise, le club a pu améliorer sa communication et l'offre proposée.

#### – ***Ressources Sportives***

### *Une équipe performante, une relève assurée*

Les performances de la première équipe au sein du Championnat de NL ces dernières années accompagnées par les efforts destinés à la relève dans le cadre du centre d'entraînement constituent une importante ressource sportive.

#### – ***Compétences managériales internes***

Les principales compétences managériales identifiées de l'EVZ Holding AG sont les suivantes :

- Gestion sportive ;
- Gestion de l'hospitalité ;
- Communication et leadership ;
- FRM.

#### 7.5.2 Facteurs limitants

#### – ***Limite de la ressource physique***

Gian Gilli a mis en lumière la limite en termes de capacité de la Bossard Arena, trop petite pour les ambitions de développement du club.

## 8. Discussion

### 8.1 Un équilibre à trouver

#### 8.1.1 Des modèles répondant à un objectif

Les études de cas confirment le caractère idiosyncrasique de chaque modèle qui paraissent dépendre de leur environnement respectif. Les critères influençant chaque modèle sont divers et répondent à des logiques d'acteurs, des aspects politiques ou culturels. Les modèles diffèrent principalement au niveau de la configuration légale (entité du propriétaire, entité de l'exploitant), de la nature des différentes entités impliquées (publiques, privées), de la configuration opérationnelle (répartition des tâches) et des stratégies des entreprises focales (diversification, internalisation, externalisation).

La ressource « stade » apparaît alors comme un outil / levier stratégique différent en fonction de son environnement (culturel, politique) conférant d'une certaine manière au stade une vocation « principale ». Cette vocation de la ressource « stade » influence ainsi fortement le modèle autour du stade, résultant sur un type d'exploitation propre. A travers les études de cas, nous constatons que les patinoires étudiées répondent à trois vocations principales : « outil politique », « outil de développement du club résident » et « outil de rentabilité économique ».

Cette « vocation principale » est indispensable afin de saisir l'objectif de chaque stade. En effet, les résultats obtenus de chaque modèle, très différents, doivent être analysés relativement à l'objectif initial afin de définir si celui-ci est atteint.

#### **« Outil politique »**

Nous constatons qu'en Suisse, les collectivités apparaissent comme des acteurs clés dans les projets de nouveaux stades notamment dans le financement de ces derniers. L'investissement des collectivités publiques répondent à des logiques de marketing territorial, de la mise à disposition d'infrastructures permettant la réalisation de sa mission de service public et d'encouragement du sport associatif ou répond encore à des arguments politiques. Cette vocation est caractéristique de la Vaudoise Aréna de Lausanne et de la Tissot Arena de Bienne. Dans le cas de Lausanne par exemple, où la politique sportive a une place importante à travers son statut de Capitale Olympique notamment, la Vaudoise Aréna, financée et exploitée principalement par les collectivités publiques, apparaît comme un outil politique. En effet, le

mode d'exploitation de cette patinoire traduit une vocation publique à travers le soutien aux associations sportives (location d'espaces à prix réduit), sa mission de service public (patinage public, patinage des écoles, piscine, sport pour tous) et le renforcement de la légitimité de son statut de Capitale Olympique à travers la politique d'accueil d'événements sportifs internationaux et de promotion de club « phare ».

### ***Outil de rentabilité économique***

Cette vocation est caractéristique des stades financés et exploités par des entités privées, dans lesquels le club résident occupe le statut de locataire. La vocation de l'exploitation réside dans la maximisation des jours d'événements, permettant d'optimiser les revenus de location. Ce modèle permet une rentabilité de l'infrastructure, mais empêche le développement du club résident et n'inclut pas des prestations publiques. Cette vocation est caractéristique du Hallenstadion de Zürich.

### ***Outil de développement du club résident***

Le stade apparaît dans certains cas, comme une ressource clé pour le développement du club résident. Cette vocation est caractéristique du modèle où le club, étant exploitant de sa propre infrastructure, est considéré comme l'entité focale de l'écosystème d'affaire. Cette position centrale lui confère une liberté organisationnelle lui permettant de se développer selon ses objectifs. Que le propriétaire soit public ou privé, le club a l'entière responsabilité de l'exploitation de son stade, lui laissant la possibilité d'amorcer une stratégie de diversification et de dynamisation de son portefeuille d'activités. Ce modèle est caractéristique de la Bossard Arena et de la BCF Arena.

Ainsi, nous constatons que les acteurs impliqués dans chaque écosystème tentent de trouver un équilibre entre les différentes vocations de la ressource « stade ». L'environnement façonnera l'objectif principal alloué au stade et lui confèrera une vocation qui influencera ensuite le modèle du stade. Il s'agit donc dans un premier temps, de bien saisir l'objectif initial de chaque Arena lié à son environnement propre. Le défi des entreprises focales résidera ensuite dans l'acquisition de compétences et l'orchestration optimale des ressources afin d'atteindre un équilibre favorable à l'objectif initial. L'équilibre prendra donc en compte les aspects de rentabilité économique à travers une diversité des actifs, de développement du club résident et de mission de service public.

### 8.1.2 L'équilibre du calendrier

Pour Pär Bergman, le business de l'exploitation d'infrastructure est fortement dépendant du calendrier, étant limité dans le temps (P. Bergman, annexe 4, l. 13-22). L'objectif principal est, par conséquent, de maximiser le taux d'occupation du stade afin d'augmenter les revenus inhérents à cette occupation (loyers, prestations). Afin de répondre à cette limite, les modèles américains visent un nombre de jour d'événement maximum à travers une versatilité extrême de leurs infrastructures. Suivant le modèle de rentabilité économique, les exploitants de ces infrastructures ont investi massivement dans les compétences logistiques et ressources physiques dans le but d'obtenir une conversion impressionnante, leur permettant d'organiser un concert, un match de NBA et un match de NHL dans la même semaine. Malgré certaines infrastructures qui tentent de s'approcher de ce mode de fonctionnement, comme le Hallenstation, le modèle américain semble ne pas correspondre à la culture du sport suisse, où les collectivités ont une place plus importante et où les clubs dépendent plus fortement des recettes liées au jour de match (billetterie, F&B) et moins des droits de retransmissions.

La vocation de l'infrastructure influencera ainsi les priorités quant à la répartition de son taux d'occupation. Suivant la vocation principale du stade, la priorité d'utilisation sera différenciée : pour le patinage public et les écoles pour un stade de vocation publique, pour les entraînements et matchs du club pour un stade à vocation de développement du club résident et pour les grands événements culturels pour un stade à vocation de rentabilité économique. L'équilibre du taux d'occupation est un réel défi d'exploitation où l'un des trois aspects sera privilégié (club résident, le patinage public et des écoles et l'organisation de concerts).

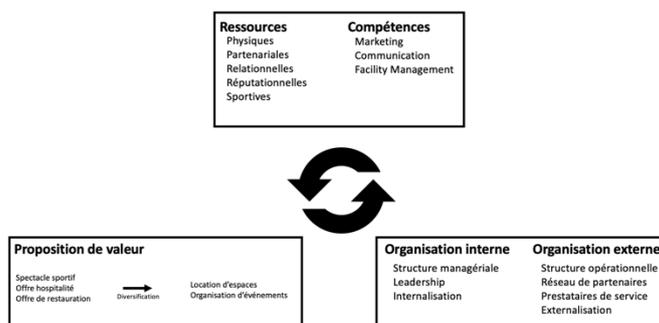
Aujourd'hui, en Suisse, le modèle dominant est basé sur une forte vocation politique à travers une forte implication des collectivités dans la plupart des cas. Pour Olivier Mutter, ce phénomène peut être en partie expliqué par le fait que le sport professionnel suisse constitue une économie insuffisamment développée pour ne pas s'appuyer sur les collectivités, poussant ces dernières à s'impliquer dans les projets. Cette implication trouvant sa légitimité dans la proposition d'un service public notamment (O. Mutter, communication personnelle, 28.04.2021).

Malgré cette pluralité de modèles, les études de cas ont permis de faire ressortir certains facteurs clés de l'exploitation.

## 8.2 Le développement de la proposition de valeur, une adaptation de RCO

Selon le modèle RCOV, une diversification d'une entreprise focale consiste en un élargissement de sa proposition de valeur, impliquant des adaptations au niveau des ressources, des compétences et de l'organisation interne et externe.

Figure 43: Diversification à travers le modèle RCOV



Source : Confection personnelle

Dans la suite de ce chapitre, nous parcourons les différentes adaptations du modèles RCOV qui ont permis un élargissement de la proposition de valeur et l'établissement du système d'offre des stades étudiés.

## 8.3 Un acquis de compétences nécessaire à l'exploitation des ressources

À travers les études de cas, nous constatons qu'un système d'offre diversifié nécessite certaines compétences spécifiques indispensables à l'exploitation des ressources. Les conclusions de Moulard (2018) confirment le besoin d'investir non seulement dans les ressources, mais d'abord dans les compétences : « (...) se sont bien les compétences qui programment les ressources (...). la mise en place d'un nouveau stade n'est pas une condition suffisante au changement de BM des clubs professionnels et à la co-spécialisation des ressources d'une OS » (Moulard, 2018). En effet, les facteurs de succès communiqués concernent bien souvent les compétences acquises par les entités respectives. Moulard (2018) note d'ailleurs que l'exploitation « (...) est également conditionnée à la qualité des compétences et outils acquis par les clubs utilisateurs pour répondre à leur objectif de diversification. » (Moulard, 2018).

### 8.3.1 Une expertise en gestion d'infrastructures

Pour l'ensemble des infrastructures étudiées, les compétences liées à la gestion d'infrastructure font partie intégrante de leur écosystème respectif. A travers les études de cas, nous constatons que le facility management intègre plusieurs tâches techniques et spécifiques (rénovation, construction, entretien (nettoyage), entretien de la glace, sécurité, maintenance des infrastructures techniques, énergies). Dans la plupart des cas, les métiers techniques sont externalisés à des partenaires réguliers (entreprises de nettoyage, de sécurité) ou liées par des contrats de maintenance (réseaux électriques, télécommunications, chauffages, énergies, autres fournisseurs).

Le nombre important d'acteurs mobilisés pour ce secteur d'activité nécessite un investissement en compétence conséquent, à travers l'acquisition de compétence à l'interne ou à travers l'externalisation à des partenaires.

Dans le cas de l'externalisation, il s'agira pour l'entreprise focale de faire face aux différents désavantages liés à ce choix (perte de contrôle de la fonction, frais de prestation élevés, difficulté quant à la création de synergies). Ainsi, des compétences liées à coordination efficace entre les différentes tâches sont nécessaires.

### 8.3.2 Des compétences de production pour une meilleure versatilité

Nous l'avons vu à travers l'exemple de Zürich, l'utilisation de ressource « stade » pour l'événementiel requiert une acquisition de compétence en termes de production. La vitesse et l'efficacité de la conversion de la salle est un facteur clé qui requiert une capacité logistique conséquente, atteinte à travers un staff compétent et expérimenté. Cette compétence est également soulignée par Pär Bergman.

*« (...) the key is to make sure that there is a multifunctionality to the building to be able to convert easily. Convert from sport to concerts and shows and corporate events. If you can be efficient in that, that means that you can have as many revenues and potentials during a year. », « The conversion has to be done quickly and at low cost as possible. » (P. Bergman, annexe 4, l. 13-15, 227).*

Selon lui, la vitesse de conversion, qui permet l'augmentation du nombre de jours d'événement potentiels, est possible non seulement avec une infrastructure adéquate, mais également à travers un staff compétent et expérimenté (P. Bergman, annexe 4, l. 231-234). Pour Sager,

l'argument des grandes salles pour démarcher un événement « *n'est pas la qualité de leur équipement technique pour des concerts, mais au contraire, leur versatilité, donc leur capacité à accueillir n'importe quoi dans un délai record* » (V. Sager, annexe 11, l. 199-202). Le constat de Sager confirme le constat selon lequel une infrastructure adéquate doit inclure des compétences techniques liées à la versatilité du stade.

Dans le contexte des patinoires suisses, certaines contraintes rendent les compétences de production nécessaires. Le stade, dédié principalement à la pratique du hockey sur glace, implique en moyenne deux matchs par semaines entre les mois de septembre et d'avril. Parallèlement, le calendrier événementiel (événements d'entreprise, concerts et autres événements culturels) répond à une forte saisonnalité, obligeant les exploitants à accueillir des événements durant la saison de hockey. Dans ce contexte, Sager souligne l'importance de ces compétences.

*« (...) est-ce que si vous jouez le vendredi et le dimanche, est ce que vous pouvez faire un concert le samedi ou pas ? La réponse doit être oui, si non vous êtes vraiment très très mal, et cela veut dire que si vous faites un concert le samedi, le vendredi à la fin du match, vous démontez les bandes, vous couvrez le sol, vous montez la scène, et tout cela se passe pendant la nuit. Et quand la production arrive à 5h30 du matin et que les premiers camions arrivent, votre Aréna elle est prête à les accueillir. Cela veut dire qu'il n'y a plus de trace de hockey. Cela suppose qu'il faut des ressources et des équipes, pas une seule mais plusieurs, parce que vous faites le 3 à 8 à certains moments. »* (V. Sager, annexe 11, l. 356-363).

### 8.3.3 Une stratégie marketing nécessaire

Pour le club exploitant, le stade est à l'origine des principales sources de revenus de manière directe avec les ventes de billets et de services ou produits dérivés au sein de l'enceinte sportive ou de manière indirecte via de nouveaux types de partenariats (Maltese & Danglade, 2014a). Dans ce contexte, une stratégie marketing nécessaire est axée sur l'expérience client et permet des co-spécialisations des ressources.

*« Les compétences marketing nécessaires à la mise en place de ce type d'offre intègrent des solutions de gestion de la relation client permettant aux propriétaires de clubs (...) de valoriser leurs bases de fans en tant que principal levier de commercialisation de la billetterie mais également d'attraction de partenaires »* (Maltese & Danglade, 2014a).

En effet, la mise en place d'une stratégie FRM est plébiscitée par les entités exploitantes. Pour Gilli, l'investissement dans une stratégie FRM, qui a permis de récolter des données efficacement et d'améliorer la communication avec sa communauté, constitue une réelle plus-value pour le club. Cette tendance devient la règle générale pour les entités exploitante suisses. En effet, pour Frei, un changement de vision est nécessaire pour le développement économique du Hallenstadion, qui perçoit « *la nécessité de développer des liens au niveau B to C et de devenir un partenaire marketing à ce niveau pour le stade lui-même, pour promouvoir les événements mais aussi pour soutenir et aider les promoteurs* » (F. Frei, annexe 6, l. 262-265).

Les exemples de grands stades européens mettent également en lumière le rôle décisif que le marketing détient afin d'optimiser l'exploitation. L'Amsterdam ArenA a développé un projet appelé « *Closed Circuit Customer* » qui permet d'entretenir une relation stable et directe avec ses clients potentiels. En effet, grâce à une plateforme, l'entreprise exploitante est directement connectée aux entreprises de la région. Cette connexion permet à la société d'augmenter le nombre de spectateurs potentiels et le nombre d'événements directement produits, mais aussi d'offrir aux organisateurs d'événements l'installation et des spectateurs « réguliers » (Markerink & Santini, 2004). Les compétences en marketing permettent finalement de créer un cercle vertueux nécessaire à la gestion des parties prenantes.

#### 8.3.4 La communication, une compétence transversale indispensable

##### ***Communication du potentiel d'accueil***

L'accueil d'un événement dans un stade cristallise une pluralité d'acteurs (organisateur, promoteurs), dont les attentes et besoins sont confrontés à la complexité, la singularité, les spécificités et limites de chaque infrastructure. Face à ces particularités, la communication à travers l'élaboration d'un concept d'accueil clairement défini est nécessaire afin de renseigner les clients sur le potentiel d'accueil de l'infrastructure. Cette communication dépendra des compétences de coordination et d'information acquise par l'entité hôte. Sager met en évidence certains aspects permettant d'assurer une transmission d'information adéquate.

Tout d'abord, le potentiel d'accueil peut être communiqué à travers un document technique, une check-list, rassemblant les éléments techniques (charges au sol, rigging, éléments techniques à disposition, accès), les différentes variantes de configurations et layout, les concepts de sécurité, les différents partenaires privilégiés, etc. Ce document est donc le fruit d'une coordination de l'entreprise focale avec les différents partenaires concernés et servira de

« manuel utilisateur » pour la transmission d'information aux locataires (V. Sager, annexe 11, l. 243-248).

### ***Concentration du flux d'information***

Ensuite, Sager souligne l'importance d'un interlocuteur central et unique afin de limiter les erreurs de communication : « *plus vous avez d'interlocuteurs, plus vous avez de chances, ou de risques d'incompréhensions, de mise en œuvre erronée, de mauvaise transmission des événements et autres.* » (V. Sager, annexe 11, l. 157-159). Cet aspect renvoie à l'orchestration des ressources au sein de l'ESA. Dans le cas de la Vaudoise Arena, son exploitation bicéphale confère au CSM l'organisation des manifestations sportives, et au LHC l'organisation des manifestations culturelles et matchs de hockey. Ce doublement de compétences limite les synergies des compétences d'une part, et multiplie les acteurs de contacts d'autre part.

### ***Consolider les relations pour une communication permanente***

Cette compétence de communication est d'autant plus nécessaire dans le cas où l'événement n'est pas récurrent dans une enceinte. En effet, selon Sager, l'organisation d'événements non réguliers dans une enceinte complique les processus, augmente la quantité de travail et le flux d'information nécessaire.

*« (...) c'est une reprise de contact, une remise à jour des données et des informations qui est complète... C'est beaucoup beaucoup d'heures de travail, de séances pour s'assurer que... Avec un peu de chance l'équipe a complètement changé depuis la dernière fois, les procédés ont changé, l'IT est différents, la structure de la pelouse d'un stade est différente, etc, etc. Donc cela justifie un gros travail en amont pour s'assurer que les options, ou du moins les hypothèses qui sont celles sur lesquelles vous allez travailler sont toujours d'actualité »* (V. Sager, annexe 11, l. 178-183).

Selon lui, l'acquisition d'utilisateurs réguliers permet d'établir une communication quasi constante entre l'organisateur et l'exploitant, facilitant les rapports entre l'exploitant et l'organisateur et les processus organisationnels.

#### 8.3.5 Le recours à un avis experts, constitutif d'une programmation adéquate

A travers les différentes études de cas, nous avons pu constater l'acquisition de compétences spécifiques et un recours à des entités externes expertes dans certains domaines afin de renforcer l'expertise de l'écosystème d'affaire et permettre d'améliorer le système d'offre à

travers une programmation efficace. Le Hallenstadion et la Tissot Arena, par exemple, se sont entourés d'un partenaire stratégique, Habegger, afin de renforcer les questions techniques et scénographiques liées aux événements. Concernant la Vaudoise Arena, Lausanne Live a fait appel à ASM Global, un promoteur international, pour le développement du projet. Cette entité fonctionne comme un consultant nécessaire à la stratégie 360° que le club lausannois a entrepris. L'intégration d'expert à la discussion lors de l'élaboration du projet paraît comme un facteur clé et permet une meilleure programmation, comme le souligne Sager.

*« (...) mieux vaut en effet des situations où des utilisateurs ou des exploitants potentiels sont sollicités pour éviter des erreurs de conception fondamentales que les situations contraires où les promoteurs des projets pensent tout savoir et puis on se retrouve avec des invraisemblances » (V. Sager, annexe 11, l. 8-11).*

Le recours à des experts et aux futurs utilisateurs (promoteurs événementiels, organisateurs) permet, selon Sager, que l'infrastructure réponde aux besoins du marché.

#### **8.4 Des ressources nécessaires**

Nous l'avons constaté, l'acquis de compétences est nécessaire au système d'offre pour l'utilisation des ressources. Qu'en est-il des ressources elles-mêmes ? Dans cette partie, nous nous penchons sur les différentes ressources constitutives d'un système d'offre global autour du stade identifiées à travers les études de cas.

##### **8.4.1 Ressource physique « stade », quels critères pour la multifonctionnalité ?**

Nous avons pu constater à travers l'étude des stades concernés que la multifonctionnalité est une notion répondant à une certaine subjectivité. En effet, l'organisation de manifestations « hors hockey » paraît possible pour la totalité des infrastructures étudiées, moyennant plus ou moins d'adaptations. Le critère déterminant réside dans la capacité d'adaptations du stade à accueillir certains types d'événements. En fonction de la nature et de l'ampleur de l'événement visé, les critères relatifs à l'infrastructures varient. Cependant, nous avons pu identifier certains éléments de l'espace construit qui s'avèrent nécessaires à l'élargissement de l'offre.

#### ***Les accès***

Les accès apparaissent comme un facteur déterminant, d'une part, pour garantir la sécurité des spectateurs et, d'autre part, pour garantir logistique nécessaire.

En effet, le dimensionnement des accès impacte directement la gestion des flux de spectateurs dans l'arène et constitue un facteur limitant en termes de capacité d'accueil et de voies de fuite. Cet aspect constitue ainsi une limite de capacité liée aux normes sécuritaires. Comme nous pouvons le constater dans le cas de la Bossard Arena ou du Hallenstadion, les coursives, jugées trop petites, limitent la gestion des flux.

Les accès sont également nécessaires à l'élaboration de processus logistiques pour l'accueil de grands événements, que cela soit pour des manifestations sportives (concours hippique, matchs internationaux, galas sportifs) ou pour des concerts. La production de ce genre d'événements implique des enjeux logistiques et de planning très différents de ceux qui sont inhérents à l'organisation d'un match de hockey et nécessite donc des infrastructures techniques conséquentes et qui doivent être acheminées sur la dalle de glace. Les accès pour les camions directement sur la dalle de glace permettent d'offrir à l'organisateur une mise en place rapide et efficace. Pour Sager, l'absence d'accès à la glace constitue une limite logistique.

*« Si les accès sont compliqués, si la logistique ou la manutention est complexe, là vous perdez des heures et des heures. Ce n'est pas forcément rédhibitoire, mais c'est une réalité dont il faut tenir compte. Cela va demander beaucoup plus de ressource humaine, de main d'œuvre pour transporter tout ça, évidemment. » (V. Sager, annexe 11, l. 466-469).*

### ***La modularité***

La modularité concerne la capacité qu'a une arène, qui est construite à la base pour faire du sport, à être également un outil de production adaptée pour y faire des autres événements (spectacles, foires, etc.). Les aspects liés à la modularité concernent donc les éléments techniques nécessaires à passer d'une configuration de hockey sur glace à la configuration voulue. L'objectif visé par ces éléments sera la proposition de configuration de salle répondant aux diverses attentes du client. Parmi les éléments observés dans les patinoires observées, nous avons identifié la modularité des bandes de hockey, la couverture de la glace et la modularité des gradins. Cet aspect est d'autant plus important que les événements, répondant à une saisonnalité, doivent pouvoir être organisés durant la saison de hockey, forçant l'exploitant à adapter la configuration attendue. En effet, pour Frei, le calendrier offre 9 mois de productivité par année à cause de la période estivale durant laquelle les entreprises ne font pas d'événements corporatifs et les artistes sont sur leur tournée de festival.

## ***Le rigging***

Comme mentionné précédemment, les grands événements nécessitent une production conséquente qui inclut un système de son et de lumière spécifique. Pour l'exploitant, l'élément clé réside dans la capacité de la salle à s'adapter à ces éléments. Dans ce sens, le rigging est identifié comme un élément structurel clé : *« c'est le nerf de la guerre dans la production moderne de spectacle en tournée. C'est vraiment le principe de pouvoir accrocher toute une production au plafond, la monter, la redescendre, la remettre en camion et partir. »* (V. Sager, annexe 11, l. 20-23). L'absence de structure porteuse limite considérablement les possibilités et nécessite des adaptations conséquentes.

*« (...) à la Tissot Aréna, quand vous voulez faire un concert, vous installez dans la salle une superstructure sur laquelle vous allez accrocher votre production. Ce qui est une aberration... Mais vous voyez c'est un exemple d'une conception malheureusement fautive... En tout cas qui n'a pas intégré les données des tournées actuelles. »* (V. Sager, annexe 11, l. 23-26).

Bien que l'absence d'une structure porteuse adéquate ne soit pas rédhibitoire, l'adaptation pour pallier ce problème comporte un coût important.

## ***Des infrastructures annexes***

La multifonctionnalité du stade est également fortement liée aux infrastructures annexes et aux locaux permettant l'élargissement de l'offre globale. Parmi ces éléments, nous avons pu identifier :

- Patinoire secondaire : une patinoire de dégagement est nécessaire afin d'assurer les entraînements du club résident dans le cas d'un événement organisé dans l'aréna. Dans la plupart des cas, la patinoire secondaire est également utilisée pour accueillir le patinage public, celui des écoles et les entraînements des équipes juniors et autres clubs amateurs.
- Lieux de stockage : Le stockage est une limite fréquemment citée concernant la capacité de l'aréna. Dans le cas de l'organisation de grands événements, la production nécessite d'importants espaces de stockages, souvent trop faibles dans les cas étudiés. Il est cependant possible de trouver des solutions alternatives et des locaux annexes lors d'organisations d'événements ponctuels. Par exemple, selon Berger, la salle des fêtes

de Fribourg pourrait servir de stockage potentiel lors de l'organisation de grands événements sportifs.

- Buvettes, restaurants et espaces hospitalités (VIP) les espaces de restauration et différents espaces hospitalité sont constitutifs de l'offre globale du stade. Nous avons pu le constater, ces éléments permettent d'important revenus financiers en jours de match et hors jour de match. De plus, les espaces hospitalité permettent d'exploiter la ressource partenariale et relationnelle à travers les relation publiques et l'offre de prestations exclusives.
- Parkings : les parkings constituent un élément indispensable à l'amélioration de l'accessibilité au stade.

#### 8.4.2 Les ressources relationnelles & partenariales constitutives au système d'offre

Comme le démontrent Maltese et Danglade (2014) :

*« Les organisations productrices de spectacle dépendent fortement de leurs parties prenantes au niveau de leur système d'offre et de leur business model. Le partage de ressources par ces mêmes parties prenantes avec l'organisation focale sportive est certainement l'enjeu stratégique majeur pour les décideurs. »* (Maltese & Danglade, 2014a).

Les études de cas des patinoires suisses le confirment, le système d'offre d'une entreprise focale est dépendant de ses parties prenantes. L'enjeu principal réside dans le management des parties prenantes que sont les partenaires, clients, sponsors, fournisseurs, prestataires, collectivités et autres acteurs actifs dans leur système d'affaire afin de définir le système d'offre global. Ce constat confirme les conclusions de Walters et Kitchin, qui affirment le besoin des organisations de conduire une stratégie basée sur la gestion des parties prenantes dans le but de créer un avantage concurrentiel : *« (...) if they are to create long-term competitive advantage and organisational wealth, they must also manage multiple stakeholder relationships as part of firm strategy »* (Walters & Kitchin, 2009).

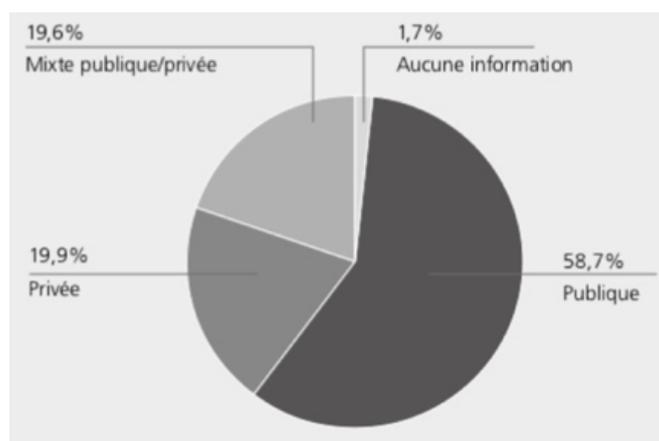
## 8.5 Les synergies, fruit d'une orchestration optimale des ressources & compétences

Selon l'approche RBV, la clé du succès repose sur la capacité des organisations à dynamiser leur portefeuille d'actifs en les renouvelant et en exploitant au maximum le potentiel de chaque ressource que ce soit au niveau sportif ou extra sportif (Maltese & Danglade, 2014b). L'exploitation au maximum du potentiel des ressources et compétences détenues par une organisation consisterait à l'utilisation ces dernières dans les activités de la diversification visée. Ce phénomène, théorisé notamment par Lassalle (2015), aboutit finalement à la création de synergies bénéfiques et constitutives d'économies de champ : *« S'ils arrivent à employer une partie de leurs ressources et compétences actuelles sur le nouveau marché, alors les efforts seront moindres et il sera même possible de détenir un avantage sur ses concurrents. »* (Lassalle, 2015b). Nous pouvons en déduire qu'une orchestration des ressources optimales des ressources permet non seulement une co-spécialisation des ressources, mais également la création de synergies. Pär Bergman confirme ce constat. Selon lui, les synergies créées à travers une utilisation efficaces des ressources permettent le profit et des économies d'échelle (P. Bergman, annexe 4, l. 172-175). Le modèle permettant de tendre vers la création de synergies est constitué d'une entreprise centrale capable de capitaliser sur ses ressources et compétences dans l'activité visée lors de la diversification. Autrement dit, plus l'entreprise peut compter sur les ressources et compétences existantes et acquises dans son activité de base, plus elle sera capable de créer des synergies et de générer des économies d'échelle. Nous le constatons dans tous les cas, le club capitalise sur ses compétences marketing, organisationnelles, de restauration, d'accueil et sur ses ressources partenariales, physiques, relationnelles et sportives afin de créer des synergies qui contribuent à leur développement. En ce sens, l'investissement dans ces ressources et ces compétences paraît indispensable à la diversification et au développement économique de l'entité exploitante.

### 8.5.1 Le club exploitant, configuration gagnante ?

Quelle serait la configuration optimale pour la génération de synergies ? Nous l'avons constaté, les collectivités publiques apparaissent comme des acteurs principaux pour la construction des stades. En effet, la majorité des installations sportives suisses sont en mains publiques.

Figure 44: Part des installations publiques et privées suisses



Sources : (Balthasar et al., 2013)

En France, nous faisons face au même constat : « *Les deux rapports ministériels rappellent que les installations sportives françaises sont majoritairement financées, construites et entretenues par des fonds publics* » Moulard (2018). Besson (2008) note à ce titre que le stade « *est davantage perçu comme un enjeu politique que vu comme un centre de ressources et de profits* » (Besson, 2008). Selon cet auteur, la légitimité de la mobilisation des collectivités publiques réside dans l'impact social et économique du stade (création d'emplois, consolidation du lien social, dynamisation de l'activité économique et contribution au rayonnement de la ville ou de l'agglomération) (E. Besson, 2008).

La majorité des infrastructures répondraient donc principalement à une vocation publique, comme c'est le cas pour les patinoires de Lausanne et Bienne, conférant l'exploitation à des entités d'utilité publique. Nous l'avons constaté au travers du cas de Bienne notamment, ce modèle comporte des limites en termes de compétences marketing et événementielles.

Dans le but d'un équilibre du modèle vers l'optimisation de la rentabilité économique des stades suisses, cette structure est sujette à une remise en question. En effet, dans l'optique de création de synergies et de co-spécialisation des ressources, le défi de l'organisation focale consisterait à la capitalisation de ses ressources internes en vue de la diversification, limitée par le modèle conférant l'exploitation aux pouvoirs publics.

Le modèle conférant au club la propriété de son infrastructure comporte certains avantages mentionnés par Jérémy Moulard, comme la grande liberté de dimensionnement et de l'exploitation, d'amélioration de l'image et de la valorisation boursière, dans le cas où le club est coté en bourse. (J. Moulard, communication personnelle, 15.02.2021). Cependant, ce

modèle ne semble pas correspondre au système Suisse dans lequel le sport professionnel ne constitue pas une économie suffisamment développée en étant dépendante de l'implication des collectivités.

Le club résident apparaît toutefois comme un acteur indispensable au système d'offre comportant les compétences nécessaires à l'organisation des matchs à domicile (ticketing, restauration, marketing, événementiel, sécurité, hospitalité), transposables aux activités visées par une diversification (événements sportifs, spectacles, événements d'entreprise). En ce sens, le modèle conférant au club l'exploitation du stade lui permettrait une liberté organisationnelle et la capacité de capitaliser sur ses ressources internes pour son développement économique. Le constat de Moulard (2018) confirme cette hypothèse. En effet, il souligne les limites de l'exploitation de l'enceinte en dehors des jours de match pour le club dans le cas du modèle conférant au club le simple statut de locataire. De plus, selon le rapport Besson, « *la « privatisation des stades » apparaît comme un processus inéluctable* », « *quel que soit le modèle retenu et les spécificités locales qui le déterminent, le club doit pouvoir, s'il le souhaite, avoir la maîtrise de l'exploitation du stade.* » (E. Besson, 2008).

#### 8.5.2 Vers un équilibre

Bien que les constats convergent vers un modèle plaçant le club au centre de l'exploitation du stade, l'implication des collectivités publiques au sein du projet semble inévitable pour le financement de l'infrastructure et l'assurance de la réalisation d'un service public. Dans ce sens, l'exemple des modèles de Zug et de Fribourg apparaissent comme des configurations équilibrées, impliquant des relations bénéfiques au développement du club d'une part, et de la réalisation de la mission de service public d'autre part. Ces modèles confient au club la responsabilité de l'exploitation et aux collectivités publiques, la mission de service public. Ces modèles découlent d'une relation win-win selon laquelle, les collectivités publiques profitent de leur relation avec le club à travers ses contributions :

- Formation, développement du hockey sur glace
- Sport pour tous, sport associatif
- Engouement local
- Rayonnement communal

Et ou le club profite de la relation avec les collectivités publiques à travers ses contributions :

- Financement de l’infrastructure
- Entretien de l’infrastructure
- Service publique (patinage public & Écoles)

Ce constat confirme encore les conclusions du rapport Besson, selon lequel il s’agirait « *de proposer des solutions intégrant la plus grande souplesse et la plus grande fluidité possible en cherchant d’une part à faciliter la transition vers un modèle fondé sur l’initiative privée, et d’autre part à sécuriser et assouplir les modèles de financement ou d’exploitation publics ou mixtes* » (E. Besson, 2008).

## 9. Recommandations pour le HC Fribourg Gottéron

Sur la base du modèle de Maltese et Danglade (2014), le travail de Moulard (2018) complète les conditions au développement du BM des clubs vers la création de la ressource « stade » permettant d’optimiser la diversification de revenus des clubs en ajoutant la condition des compétences de programmation. Selon Moulard (2018), les conditions à ce développement sont les suivantes :

- *Des compétences de programmation ;*
- Un club propriétaire ou exploitant ;
- Une marque sportive puissante ;
- Une zone de chalandise importante ;
- Des compétences marketing (FRM) d’exploitation et de co-spécialisation.

La structure de la BCF, conférant au club l’exploitation de son infrastructure, constitue une condition favorable à l’exploitation de l’enceinte et à la diversification du Fribourg Gottéron. Au cours de ce chapitre, sur la base des résultats obtenus et des conditions de Maltese et Danglade (2014), nous proposons les recommandations en vue de la diversification du HC Fribourg Gottéron.

### 9.1 Définition du potentiel d’accueil de la BCF

Nous l’avons constaté à travers les études de cas, la programmation constitue un réel facteur clé de succès à l’exploitation d’une enceinte sportive. Dans le cas de la BCF, la programmation et le dimensionnement ont principalement été basés sur une exploitation « hockey sur glace ». Dans l’optique d’une diversification, et afin de pallier le manque d’études de marché et

d'intégration de parties prenantes expertes et futurs utilisateurs (promoteurs événementiels, organisateurs), une étude du potentiel d'accueil de l'enceinte semble nécessaire.

### ***Diligenter une étude de faisabilité***

Le but d'une telle étude serait de définir ce qui est possible d'organiser au vu de l'espace construit. Il s'agirait de définir le potentiel d'accueil de la BCF par rapport au marché local, régional et national et d'étudier l'adéquation des infrastructures à disposition en lien aux exigences du monde du spectacle au sens large. En effet, selon Bergman, l'exploitant doit saisir les besoins des différents utilisateurs afin d'adapter sa structure d'accueil: « *I think an expectation from an organizer is to know that they deal with people that are experts who know what they need (...).* » (P. Bergman, annexe 4, l. 199-200). Cette étude permettrait finalement de définir la stratégie commerciale à adopter et les équipements supplémentaires et investissements nécessaires à la diversification.

## **9.2 Mise en place d'une structure d'accueil**

L'une des caractéristiques observées au sein des système d'offre des enceintes est leur capacité à « vendre » la patinoire comme un « lieu » pouvant accueillir des événements hors hockey. La capacité d'accueil de l'enceinte implique des adaptations managériales et des compétences en termes de communications et d'informations qui permettront la mise en place d'une structure d'accueil optimale.

### ***Élaboration d'une fiche technique « manuel utilisateur »***

La communication et le flux d'information semblent indispensables. En effet, selon Sager, il est nécessaire de définir la capacité d'accueil de l'enceinte à travers une documentation complète (V. Sager, annexe 11, l. 243-248).

Afin de renseigner les organisateurs sur les conditions de location et de faciliter les négociations, les exploitants élaborent des documents présentant les caractéristiques techniques du bâtiment incluant les différentes variantes de location et prestations. Pour le Fribourg Gottéron, il s'agirait d'élaborer un « manuel utilisateur » réunissant les caractéristiques techniques et d'accueil de la BCF Arena à destination des potentiels utilisateurs. Ce manuel inclurait des éléments tels que : le descriptif général, les capacités selon les différentes jauges, les espaces et locaux annexes, le système et les locaux de restauration, le système de billetterie,

les accès et les parkings, les configurations proposées, le descriptif technique (rigging, accès, modularité, alimentation électrique, éclairage, ventilation, système son, infrastructures supplémentaires), les options de prestations incluses ou non dans la location (manutention et production, sécurité, service traiteur, nettoyage) et le prix de location.

### ***Établir une stratégie commerciale***

La conviction de l'exploitant quant au potentiel d'accueil de son enceinte doit être communiquée à l'organisateur qui prendra le risque financier. En effet, comme chaque location est l'épilogue et le fruit de négociations en lien avec les attentes, besoins et moyens de l'organisateur, le but de l'exploitant sera de convaincre l'organisateur. Le nerf de la guerre étant basé sur des variables économiques, l'argument principal de l'exploitant sera axé sur les revenus potentiels qu'un organisateur peut espérer dégager (V. Sager, annexe 11, l. 373-374). Bergman quant à lui, confirme ce constat.

*« I think the expectation is to be able to sell as many tickets as possible and make as much money as possible and on the other hand as low costs as possible. So again, it goes back to making money. For them if they can keep down the costs and increase the revenue, that's perfect. »* (P. Bergman, annexe 4, l. 196-198).

Le défi pour le club réside dans l'élaboration d'une stratégie commerciale séduisante pour les organisateurs.

### **9.3 Acquisition de compétence en Facility management technique**

Nous l'avons vu à travers les différentes études de cas, le facility management est une compétence clé nécessaire à l'exploitation d'une enceinte sportive. Parfois sous-estimée comme cela a été le cas à Lausanne, cette compétence intègre une pluralité de tâches spécifiques qu'il s'agit de coordonner. Il s'agirait dans le cas du Fribourg Gottéron d'investir dans cette compétence. L'acquisition de cette compétence peut être effectuée soit en confiant cette tâche à une entreprise externe, soit en l'internalisant.

Tableau 10: Avantages / Inconvénients de l'externalisation de la compétence "Facility Management"

Avantages	Inconvénients
Expertise dans la gestion du FM technique, achat de savoir technique	Perte de contrôle de la fonction, processus de coordination plus difficile entre les partenaires
Réduction et contrôle des frais de gestion	Difficulté à exploiter les synergies avec et entre les fonctions externalisées ; impact potentiel sur la rentabilité et l'expérience des clients
Liberté organisationnelle, libération de capacités de management	Le prestataire de services peut parfois être incapable de suivre la vision de l'exploitant tout au long des opérations
Flexibilité des ressources sur demande (maintenance des infrastructures techniques, réparations), réduction du capital investi	Les frais des prestataires de services peuvent être relativement élevés et ne pas être justifiés par les avantages du niveau de service fourni
Focalisation sur le métier principal "se concentrer sur ce que l'on sait faire de mieux"	Manque d'ancrage social du personnel
Transfert de risque	Situation de dépendance

Sources : Confection personnelle, (Beutler et al., 2008), (Sartori & Nienhoff, 2013)

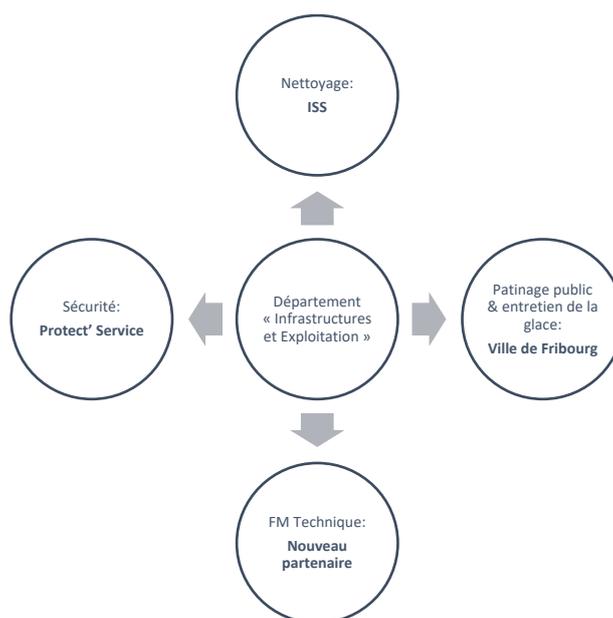
Compte tenu du « core business » du HC Fribourg Gottéron, de la structure du département « infrastructure et exploitation » en place à la BCF Arena, (externalisation de la sécurité, du nettoyage, de l'entretien de la glace), et du manque en expertise en FM technique, la recommandation consisterait à externaliser la gestion d'infrastructure technique (électricité, chauffage, ventilation) à une entreprise spécialisée. L'externalisation de cette compétence permettrait au club de compter sur des compétences spécifiques et de concentrer ses efforts sur ses activités principales qui sont la gestion sportive, la restauration et la gestion événementielle.

La recommandation de l'externalisation repose principalement sur les éléments suivants :

- La gestion technique ne fait pas partie du « core business » du club ;
- La gestion technique implique des compétences spécifiques que le club ne possède pas ;
- L'externalisation permet une flexibilité en termes de besoin de ressources sur demande ;
- La perte de contrôle est limitée par la coordination centrale à travers le département du club.

Le défi pour le HC Fribourg Gottéron réside en sa capacité de coordination entre les différents partenaires (Ville de Fribourg, ISS, Protect'Service, Nouveau partenaire technique) à travers son département « infrastructure et exploitation », afin de limiter les potentielles autres répercussions négatives de l'externalisation.

Figure 45: Relations des partenaires liés au département "Infrastructure et exploitation"



Sources : confection personnelle

#### 9.4 Renforcement et dotation du département Event

Nous l'avons constaté, l'accueil de manifestation dans une enceinte comporte des compétences spécifiques. En effet, le club doit être en mesure d'attirer l'événement dans son stade, d'assurer le suivi et la préparation du stade pour l'événement en question et de conduire une analyse post-événement. La dotation du département « Event » permettrait au HC Fribourg Gottéron la mise en place de processus, standards et un suivi favorable à la capacité de la BCF d'accueillir des manifestations. Les compétences que nous avons pu identifier sont les suivantes :

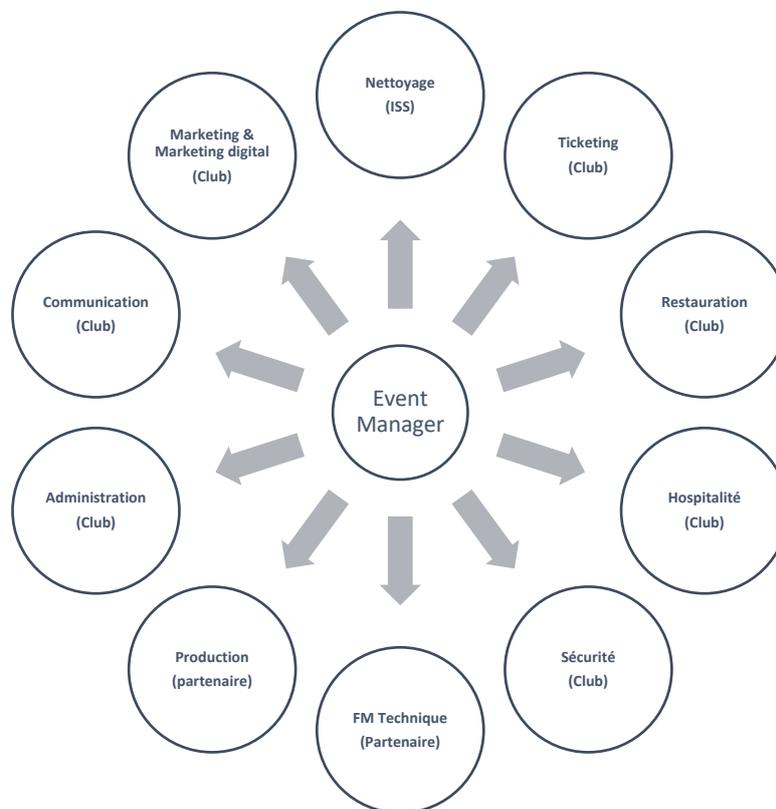
##### ***Le booking***

La compétence en booking constitue la capacité de « vendre le stade ». Il s'agit d'être en mesure de répondre à des appels d'offres pour des lieux de manifestations. Les attentes des organisateurs relatives au lieu (capacité du stade, infrastructures techniques, expériences antérieures, services, etc.) peuvent être effectuées par la création d'un dossier de candidature, des visites des infrastructures (site visit), participation à des conférences et diverses séances. La personne responsable du booking sera la première à rentrer en contact avec les organisateur et promoteurs afin de négocier les conditions de location. Elle aura comme tâche la transmission des informations concernant les capacités, les différentes prestations et les « packages » proposées, mais encore les infrastructures à dispositions, ...

## ***Event management***

Une fois le contrat de location signé, il s'agit de coordonner les différentes tâches nécessaires à l'événement relatives aux attentes et besoins de l'organisateur et d'assurer la planification. L'event manager serait responsable de la coordination des différents départements afin de créer les synergies et de répondre aux différentes attentes de l'organisateur relativement à la capacité et aux contraintes de l'enceinte (contraintes sécuritaires, logistiques, accès, etc.). Ce modèle, impliquant principalement les acteurs déjà présents dans l'écosystème d'affaire, permet une utilisation des ressources et compétences déjà acquises au sein du club et permet la création de synergies.

*Figure 46: Lien de coordination de l'Event Manager - Création de synergies*



Sources : confection personnelle

## ***Production***

Comme l'ont souligné Bergman, Frei et Sager, la production constitue une compétence indispensable à la versatilité de l'infrastructure. En effet, La vitesse et l'efficacité de la conversion de la salle sont les facteurs clés qui requièrent une capacité logistique conséquente, atteinte à travers un staff compétent et expérimenté. La maîtrise de cette compétence permettra,

à moyen terme, d'augmenter le nombre de jour d'événements de l'infrastructure et, par conséquent, sa rentabilité.

## 9.5 Investissement en compétences marketing – vers une stratégie FRM

La condition de Maltese et Danglade (2014) de l'acquisition de la compétence en marketing est confirmée à travers les études de cas. En effet, Zug et Zürich notamment, ont d'ores et déjà amorcé une stratégie FRM dans le but de capitaliser sur la ressource « stade » à travers une gestion optimale de leur clientèle. L'acquisition de compétences marketing sont nécessaires au type d'offre basé sur une stratégie FRM. Ces compétences « (...) intègrent des solutions de gestion de la relation client permettant aux propriétaires de clubs et d'événements sportifs de valoriser leurs bases de fans en tant que principal levier de commercialisation de la billetterie mais également d'attraction de partenaires interagissant avec une cible connue » (Maltese & Danglade, 2014b). L'enjeu pour le HC Fribourg Gottéron sera d'initier une stratégie FRM dans ce sens en collectant, numérisant et intégrant les données dans la stratégie marketing. L'implémentation d'une telle stratégie permettra de saisir la « Customer Journey » afin d'adapter l'offre en fonction, d'obtenir un levier stratégique dans l'optique de l'organisation de grands événements, d'entraîner une hausse des recettes « jour de match » et « hors jours de match », une hausse des affluences, du taux d'occupation, de la consommation sur site et, plus globalement, des performances économiques des clubs (Moulard, 2018).

## 10. Limites de la recherche

### *Des modèles hétérogènes*

La première limite de mon travail a été la constatation d'un monde très hétérogène qui ne répondait pas, à première vue, à une logique commune. En effet, chaque entité répondant à un environnement, à des contraintes et à une situation propre, prennent des décisions en cohérence avec leur écosystème respectif. Ce caractère idiosyncrasique limite la conception d'idéals types menant à une solution unique. Suite à l'analyse des études de cas, nous avons pu saisir certains aspects et logiques constitutifs de ces disparités et identifier des ressources et compétences nécessaires à la diversification du HC Fribourg Gottéron.

### ***État de l'art axé sur le football***

La littérature de l'exploitation des enceintes de hockey sur glace n'étant que très peu avancée, j'ai dû me pencher sur des études de stades de football afin de créer des parallèles concernant les stratégies de gestion et de diversification. Bien que certains aspects et principes de gestions paraissent transposables aux enceintes suisses de hockey sur glace, ces modèles divergent sur plusieurs points. Tout d'abord, la capacité des stades de foot, bien supérieure à celle des stades de glace, offre des perspectives plus ambitieuses quant à l'accueil de grandes manifestations. Ensuite, les structures de football, étant plus exposées à la retransmission télévisuelle, peuvent compter sur des recettes de droit de retransmissions plus importantes, les rendant moins dépendantes aux recettes de billetterie et de « jour de matchs ».

### ***Récolte de données***

Ensuite, mon objectif principal était basé sur une récolte de données axée exclusivement sur les entretiens effectués et les documents transmis par les différentes entités. Cependant, une grande difficulté a été rencontrée lors de la collecte de données. La majorité des sociétés privées, n'ont pas toujours été favorables à confier des documents et informations pour des raisons de confidentialité ou de disponibilité - liée notamment à la situation sanitaire. Face à cette limite, j'ai finalement dû trouver quelques alternatives, comme la consultation des différentes plateformes d'informations des entités étudiées (réseaux sociaux, site internet, descriptifs techniques, rapports annuels, etc.).

### ***Caractère subjectif des décisions stratégiques***

De plus, ma démarche reposant essentiellement sur les interviews que j'ai pu conduire avec les différents responsables des organisations concernées, il est nécessaire de prendre en compte l'aspect subjectif des informations transmises. Bien que ces entretiens m'aient permis de couvrir une grande partie des informations attendues, les stratégies corporatives reposent sur des choix qui sont sujets à la subjectivité des décideurs, d'une part, et confronté à des logiques d'acteurs complexes qui ne sont pas toujours identifiables, d'autre part.

### ***COVID-19***

Pour finir, la situation sanitaire n'étant actuellement pas favorable à une diversification vers l'accueil de grandes manifestations, ce travail peut paraître aller à contre-courant de la situation économique actuelle. Cependant, dans une optique de développement à long terme, il me paraît

nécessaire pour ces entités de pouvoir se relever à la suite de cette crise et enquêter sur les différentes perspectives d'avenir. Dans ce sens, mon travail analyse les facteurs favorables au développement économique à travers l'élargissement d'un système d'offre qui pourra servir au développement du HC Fribourg Gottéron à la suite de la crise sanitaire.

## 11. Conclusion

Suite à la réflexion issue des différentes études de cas et des recommandations proposées pour le HC Fribourg Gottéron, il est temps de conclure cette étude. La problématique de ce travail s'est axée sur des facteurs clés de succès nécessaires à la diversification du HC Fribourg Gottéron vers l'optimisation de l'exploitation de son nouveau stade. La démarche inductive nous a permis d'appréhender les fonctionnements des différents systèmes d'offre des patinoires suisses de l'intérieur pour lesquelles une diversification avait déjà été amorcée. Le cadre théorique, basé sur les ressources et compétences m'a permis d'appréhender les organisations comme architectes de leur écosystème d'affaire. Les études de cas effectuées, basées principalement sur des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des entités concernées, m'ont permis de faire ressortir les ressources, compétences et limites de chaque modèle et de définir les éventuels facteurs de succès et facteurs limitant de l'exploitation d'une enceinte de hockey sur glace en Suisse. Finalement, j'ai pu présenter quelques éléments de réponses à la question de recherche initiale : Quels sont les adaptations nécessaires à la diversification du club pour une optimisation de l'exploitation de sa patinoire.

Tout d'abord, cette étude a pu mettre en lumière la complexité et la diversité des modèles organisationnels des patinoires suisses de National League et confirme finalement le travail de (Bayle et al., 2020) quant à l'adaptation des différentes entités à leur potentiel local très hétérogène. J'ai constaté que l'environnement politique et culturel, ainsi que des jeux d'acteurs - sujets à une certaine subjectivité - influencent fortement la configuration du modèle et les choix stratégiques.

Le caractère idiosyncrasique des modèles étudiés m'a permis d'identifier trois vocations conférées à une enceinte suisse selon les objectifs initiaux. Selon les objectifs et les attentes du stade, celui-ci présentera une vocation publique (outil politique), une vocation de développement du club ou une vocation basée sur la rentabilité de l'infrastructure.

Ce travail met en lumière l'implication importante des collectivités publiques dans l'écosystème d'affaires des enceintes suisses. La gestion des infrastructures sportives suisses, principalement du ressort des communes et fortement influencée par la politique nationale (CISIN), paraît répondre à des enjeux politiques forts. En effet, les enjeux et facteurs conduisant à l'implication des collectivités constituent des réels retours sur investissement dans le cas des modèles basés sur une vocation publique. Tout d'abord, le stade apparaît comme un véritable vecteur de marketing territorial et de rayonnement régional, d'autant plus dans les cas où un club phare y évolue. Ensuite, l'infrastructure permet aux collectivités une animation du territoire à travers l'élargissement de l'offre publique. Le service public permet donc de proposer à la population des activités à prix abordable et de soutenir les associations sportives à travers la mise à disposition de structures à moindre coût. Enfin, le sport apparaît comme un argument politique en soi.

J'ai pu constater qu'en Suisse, le stade doit répondre à un certain équilibre entre les différentes vocations identifiées. Le modèle doit répondre, d'une part, au développement du club résident en lui laissant des possibilités de diversification nécessaires à sa rentabilité économique et, d'autre part, doit inclure un partenariat avec les collectivités publiques afin d'assurer la mission de service public. Ce partenariat inclut finalement des bénéfices pour les deux parties.

A travers l'exemple de Zug, l'équilibre du modèle apparaît atteignable à travers un modèle conférant au club la place centrale dans le système d'offre. En effet, nous avons pu constater que le modèle conférant l'exploitation à une entité externe (entreprise exploitante, collectivités) comme c'est le cas à Lausanne et Bienne implique certaines limites au développement du club, les limitant dans leur diversification. Nous en avons donc conclu que le modèle conférant l'exploitation au club résident paraît comme optimal pour l'atteinte d'un équilibre en Suisse. Ce constat rejoint celui déjà identifié dans l'exemple des stades de football - notamment celui de Moulard (2018) - quant aux bénéfices de l'exploitation des infrastructures par les clubs.

Ce travail nous a permis de constater que la ressource stade implique de forts investissements en termes de compétences afin de pouvoir en profiter. A travers l'étude, nous avons pu observer que la bonne orchestration des ressources et une co-spécialisation de ces dernières doivent être accompagnées par l'acquisition de compétences techniques, de coordination, de production, de communication et de marketing afin de créer les conditions favorables au développement sur le long terme.

Pour les clubs suisses de NL, l'heure est au bilan. Après plus d'une année de confrontation à la situation sanitaire liée à la COVID-19, les clubs constatent aujourd'hui l'ampleur des impacts financiers de la crise actuelle. Fribourg ne faisant pas exception à la règle, l'impact financier liée à la pandémie est accompagné par son entrée dans sa nouvelle patinoire (*Communiqué de presse fin de saison 20/21 - 27.04.2021 -*, s. d.). Conscient du défi de résorption des traces que cette crise a laissées, le club communique son besoin de développement rapide : « *La réouverture des grandes manifestations en vue de la saison 2021/2022 est ainsi une condition sine qua non pour une poursuite pérenne des activités de notre organisation.* » (HC Fribourg Gottéron SA, s. d.). Cette crise aura finalement accéléré le besoin de diversification des clubs dans une optique de développement économique.

## Bibliographie

- Adret Pont-Rouge. (s. d.). *Comprendre le droit de superficie (DDP)*. Consulté 11 avril 2021, à l'adresse <https://www.adret-pont-rouge.ch/etape2/comprendre-le-droit-de-superficie-ddp>
- Atkin, B., & Brooks, A. (2015). *Total Facility Management* (4th ed.). Wiley-Blackwell.
- Balthasar, A., Bieri, O., Laubereau, B., & Arnold, T. (2013). *Installations sportives en Suisse : Statistiques 2012* (p. 28) [Rapport de synthèse]. Office fédéral du sport. <https://www.baspo.admin.ch/fr/dokumentation/publikationen/sportanlagenstatistik-schweiz-2012.html>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrett, P., & Baldry, D. (2003). *Facilities Management : Towards Best Practice* (2nd éd.). Wiley-Blackwell.
- Bauer, E. (2020). *Rapport d'audit interne, Centre sportif de Malley, Gouvernance, conformité et gestion opérationnelle* (Rapport d'audit N° 2019/06; p. 31). Contrôle des finances de la Ville de Lausanne.
- Bayle, E., Lang, M., & Moret, O. (2020). How professional sports clubs exploit a heterogeneous local potential : The case of Swiss professional ice hockey. *Sport in Society*, 23(3), 433-451. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1696524>
- Besson, E. (2008). *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français* (p. 164). <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/084000693.pdf>
- Besson, R., & Poli, R. (2009). *Le virage des tribunes, la modernisation des stades et le public de Neuchâtel Xamax* (CIES). [https://shop.cies.ch/int\\_fr/le-virage-des-tribunes.html?\\_\\_from\\_store=int\\_en](https://shop.cies.ch/int_fr/le-virage-des-tribunes.html?__from_store=int_en)
- Bessy, O., & Suchet, A. (2016). Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Mondes du Tourisme*, 11, Article 11. <https://doi.org/10.4000/tourisme.1023>
- Beutler, S., Berger, B., Kannevischer, S., Lohrer, R., & Stofer, C. (2008). *Installations sportives, Economie d'entreprise*. Macolin: Office fédéral de la statistique OFSPO.
- Cherubini, S. (2004). The Complexity of Sport Management : From Mono-Business to Multi-Business. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2 *Sport Management and Global Markets*. <https://ideas.repec.org/a/sym/journal/62y2004i2.html>
- CSM SA. (s. d.-a). Histoire • Centre Sportif de Malley • Vaudoise aréna. *Vaudoise aréna*. Consulté 1 février 2021, à l'adresse <https://vaudoisearena.ch/histoire/>
- CSM SA. (s. d.-b). Vaudoise aréna • un complexe omnisports • Malley. *Vaudoise aréna*. Consulté 13 février 2021, à l'adresse <https://vaudoisearena.ch/la-vaudoise-arena/>
- CSM SA. (2020). *Centre sportif de Malley SA, Gouvernance & Organisation*.

[https://vaudoisarena.ch/wp-content/uploads/2020/12/CSM-SA\\_Gouvernance-et-organisation\\_23.11.2020.pdf](https://vaudoisarena.ch/wp-content/uploads/2020/12/CSM-SA_Gouvernance-et-organisation_23.11.2020.pdf)

CTS SA. (s. d.). *CTS Biel—Bienne*. CTS Biel - Bienne. Consulté 27 mars 2021, à l'adresse <https://www.ctsbiel-bienne.ch/fr/cts-biel-bienne/direction/>

CTS SA. (2020). *Rapport annuel 2019, CTS Biel-Bienne* (p. 32) [Rapport annuel]. [https://www.ctsbiel-bienne.ch/fileadmin/documents/ctsbiel-bienne.ch/PDF/CTS\\_Biel-Bienne/Geschaeftsbericht\\_2019.pdf](https://www.ctsbiel-bienne.ch/fileadmin/documents/ctsbiel-bienne.ch/PDF/CTS_Biel-Bienne/Geschaeftsbericht_2019.pdf)

Danglade, J.-P. (2014). Chapitre 5. Marketing des services et management de l'expérience dans les stades et arénas. In *Marketing du sport et événementiel sportif* (Dunod, p. 145-172).

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>

Diaconu, M. (2015). *Droit économique et sport : Aspects suisses et internationaux / Madalina Diaconu*. Faculté de droit de l'Université de Neuchâtel. Neuchâtel. <https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/76762/droit-economique-et-sport-aspects-suisses-et-internationaux-madalina-diaconu>

Durand, T. (1997). *Savoir, savoir-faire et savoir-être : Repenser les compétences de l'entreprise*. Les fondements de la gestion stratégique. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=6258140>

EHC Bienne Gastro SA. (s. d.). *Home of Emotions*.

EV Zug AG. (s. d.-a). *BOSSARD Arena | BOSSARD Arena*. Consulté 29 mars 2021, à l'adresse <https://www.bossard-arena.ch/bossard-arena/raeumlichkeiten/bossard-arena>

EV Zug AG. (s. d.-b). *BOSSARD Arena | EV Zug—Die offizielle Website*. Consulté 28 mars 2021, à l'adresse <https://www.evz.ch/arena/bossard-arena>

EV Zug AG. (s. d.-c). *Geschichte | BOSSARD Arena*. Consulté 28 mars 2021, à l'adresse <https://www.bossard-arena.ch/bossard-arena/stadioninfo/geschichte>

EV Zug AG. (s. d.-d). *Organisation | BOSSARD Arena*. Consulté 28 mars 2021, à l'adresse <https://www.bossard-arena.ch/ueber-uns/organisation>

EV Zug AG. (s. d.-e). *Structure | EV Zug—Die offizielle Website*. Consulté 30 mars 2021, à l'adresse <https://www.evz.ch/en/about-us/enterprise/structure>

EV Zug AG. (s. d.-f). *Übersicht | EV Zug—Die offizielle Website*. Consulté 29 mars 2021, à l'adresse <https://www.evz.ch/gastronomie/betriebe/uebersicht>

EV Zug AG. (2019). *Jahresbericht des EVZ - saison 2018-2019* (p. 32) [Rapport annuel]. EV Zug Holding AG. [https://www.evz.ch/fileadmin/EVZ/Dokumente/Unternehmen/Jahresberichte/Geschaeftsbericht\\_2018-19.pdf](https://www.evz.ch/fileadmin/EVZ/Dokumente/Unternehmen/Jahresberichte/Geschaeftsbericht_2018-19.pdf)

- EV Zug AG. (2020). *Jahresbericht des EVZ - saison 2019-2020* (p. 32) [Rapport annuel]. EV Zug Holding AG.  
[https://www.evz.ch/fileadmin/EVZ/Dokumente/Unternehmen/Jahresberichte/Geschaeftsbericht\\_2019-20.pdf](https://www.evz.ch/fileadmin/EVZ/Dokumente/Unternehmen/Jahresberichte/Geschaeftsbericht_2019-20.pdf)
- EV Zug Holding AG. (s. d.-a). *Gastronomy | EV Zug—Die offizielle Website*. Consulté 30 mars 2021, à l'adresse <https://www.evz.ch/en/about-us/team/gastronomy>
- EV Zug Holding AG. (s. d.-b). *Office | EV Zug—Die offizielle Website*. Consulté 30 mars 2021, à l'adresse <https://www.evz.ch/en/about-us/team/office>
- Farmer, P. J., Mulrooney, A. L., & Ammon, R. (1996). *Sport Facility Planning and Management*. Fitness Information Technology, Incorporated.
- Fenwick, M., Borno, T., Favre, T., & Tusell, J. (s. d.). *Guide de l'UEFA pour des stades de qualité* (p. 160).
- Fill, C., & Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma : A composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, 38(1), 43-50.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005315>
- Fried, G. (2009). *Managing Sport Facilities—2nd Edition* (2nd edition). Human Kinetics.
- Gerrard, B. (2007). What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? *European Sport Management Quarterly*, 3, 139-144.  
<https://doi.org/10.1080/16184740308721947>
- Gueguen, G., & Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. *Revue française de gestion*, no 158(1), 227-248.
- Hallenstadion AG. (s. d.). *Hallenstadion Zürich | Geschichte*. Hallenstadion Zürich. Consulté 20 février 2021, à l'adresse <https://hallenstadion.ch/das-hallenstadion/geschichte>
- HC Fribourg Gottéron SA. (s. d.). *Communiqué de presse fin de saison 20/21—27.04.2021 -*. Consulté 27 avril 2021, à l'adresse <https://www.gotteron.ch/fr/News/2021-04-26/Communique-de-presse-fin-de-saison-20-21>
- HC Fribourg Gottéron SA. (2020). *FRIBOURG-GOTTERON, SPONSORING & HOSPITALITE*. [https://www.gotteron.ch/getmedia/31baa17c-999c-4098-b926-d8fc9737843a/20200812\\_dossier\\_sponso\\_saison-20-21-DE.pdf](https://www.gotteron.ch/getmedia/31baa17c-999c-4098-b926-d8fc9737843a/20200812_dossier_sponso_saison-20-21-DE.pdf)
- Jenny, S. E., Keiper, M. C., Taylor, B. J., Williams, D. P., Gawrysiak, J., Manning, R. D., & Tutka, P. M. (2018). eSports Venues : A New Sport Business Opportunity. *Journal of Applied Sport Management*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.18666/JASM-2018-V10-I1-8469>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). *Stratégie* (7<sup>e</sup> éd.). <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/strategie-9782744070891/>
- Kannewischer, S. (1997). *Privatisierung von öffentlichen Freizeitinfrastrukturen am Beispiel von Schwimmbädern*.

- Ko, Y. J., & Pastore, D. L. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13, 159-167.
- Koenig, G. (2004). *Management stratégique : Projets, interactions et contextes*. Dunod.
- Krafft, C., & Banerjee-Din, C. (2020, juillet 14). Le rapport qui accable la gestion de la Vaudoise aréna. *24 heures*. <https://www.24heures.ch/le-rapport-qui-accable-la-gestion-de-la-vaudoise-arena-553222234368>
- L'Antre SA : Mission accomplie | HC Fribourg-Gottéron*. (s. d.). Consulté 12 septembre 2020, à l'adresse <https://www.gotteron.ch/fr/news/detail/lantre-sa-mission-accomplie-4479.html>
- Lassalle, F. (2015a). Chapitre 7. Les stratégies corporate des organisations sportives. *Les Essentiels de la Gestion*, 199-226.
- Lassalle, F. (2015b). *Management des organisations sportives*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.lassa.2015.01>
- Lausanne Région. (2015, janvier). *Nouveau centre sportif de Malley—INFORMATION AUX ÉLU-E-S DES COMMUNES DE LAUSANNE RÉGION*. 8.
- Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business Models as a Research Program in Strategic Management : An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, Vol. 13(4), 214-225.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, N° 123(4), 96-109.
- Maltese, L., & Danglade, J.-P. (2014a). Chapitre 1. Les business models du sport spectacle. *Marketing sectoriel*, 5-38.
- Maltese, L., & Danglade, J.-P. (2014b). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Dunod. <https://www.scholarvox.com/catalog/book/88820804>
- Maltese, L., Pons, F., Danglade, J.-P., & Keramidas, O. (2016). L'écosystème des spectacles sportifs : De la recherche aux pratiques managériales et inversement. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 115(4), 75-96.
- Markerink, H. J., & Santini, A. (2004). The Development of Stadiums as Centers of Large Entertainment Areas. The Amsterdam ArenA Case. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 0(2), 47-72. <https://doi.org/10.4468/2004.2.04markerink.santini>
- Meis, D., & Hallmark, M. (1999). 'The Architecture of Entertainment'. In *Stadia and Arenas. Development, Design and Management*. J.J.A. Tolloczko and J.N. Clarke Slough: *The Concrete Society: The Concrete Society*.
- Meyssonier, F., & Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-4, Article 16-4. <https://doi.org/10.4000/fcs.1425>
- Millereux, V., Cicut, N., & Montchaud, S. (2015). La modernisation des stades de football en

- France. Proposition d'une analyse des logiques d'acteurs à l'œuvre au sein d'un processus de traduction. *Gestion et management public, Volume 4 / n° 2(4)*, 99-121.
- Moneyhouse. (s. d.-a). *EVZ Gastro AG in Zug—Reports*. Moneyhouse. Consulté 30 mars 2021, à l'adresse <http://www.moneyhouse.ch/en/company/evz-gastro-ag-5107651661>
- Moneyhouse. (s. d.-b). *EVZ Management AG in Zug—Reports*. Moneyhouse. Consulté 30 mars 2021, à l'adresse <http://www.moneyhouse.ch/en/company/evz-management-ag-13635520811>
- Moneyhouse. (s. d.-c). *EVZ Nachwuchs AG in Zug—Auskünfte*. Moneyhouse. Consulté 30 mars 2021, à l'adresse <http://www.moneyhouse.ch/de/company/evz-nachwuchs-ag-12495076521>
- Moneyhouse. (s. d.-d). *EVZ Sport AG in Zug—Reports*. Moneyhouse. Consulté 30 mars 2021, à l'adresse <http://www.moneyhouse.ch/en/company/evz-sport-ag-21244797551>
- Moneyhouse. (s. d.-e). *The Hockey Academy AG in Zug—Reports*. Moneyhouse. Consulté 30 mars 2021, à l'adresse <http://www.moneyhouse.ch/en/company/the-hockey-academy-ag-11233611081>
- Montana Bausysteme AG. (2015). *Rapport de projet : Tissot Arena à Bienne, Suisse* (p. 4) [Rapport de projet]. Montana Bausysteme AG. [https://www.montana-ag.ch/referenzbilder/schweiz/tissot-arena-biel/tissot-arena\\_fr.pdf](https://www.montana-ag.ch/referenzbilder/schweiz/tissot-arena-biel/tissot-arena_fr.pdf)
- Moore, J. F. (1993, mai 1). Predators and Prey : A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review, May–June 1993*. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Moore, J. F. (1997). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (Reprint edition). Harper Paperbacks.
- Moulard, J. (2018). *Nouvelle ressource et évolution du business model : Une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français* [These de doctorat, Normandie]. <http://www.theses.fr/2018NORMR120>
- Municipalité de Lausanne. (2002). *PLAN DIRECTEUR DU SPORT* (rapport-préavis N° 2002/22; p. 26). Municipalité de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. *Self published. Last*.
- Paramio, J. L., Buraimo, B., & Campos, C. (2008). From modern to postmodern : The development of football stadia in Europe. *Sport in Society, 11(5)*, 517-534. <https://doi.org/10.1080/17430430802196520>
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Ramanantsoa, B., & Thiéry-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives : Sociologie et management / Bernard Ramanantsoa, Catherine Thiéry-Baslé*. Presses univ. de France. Paris. <https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/46237/organisations-et->

federations-sportives-sociologie-et-management-bernard-ramanantsoa-catherine-thiery

- Robinson, L. (1997). Barriers to total quality management in public leisure services. *Managing Leisure*, 2, 17-28. <https://doi.org/10.1080/136067197376257>
- Sartori, A., & Nienhoff, H. (2013). A Blueprint for Successful Stadium Development. *KPMG Sports Advisory*, 35.
- Tansley, A. G. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, 16(3), 284-307. <https://doi.org/10.2307/1930070>
- Taylor, P., & Godfrey, A. (2003). Performance Measurement In English Local Authority Sports Facilities. *Public Performance & Management Review*, 26, 251-262. <https://doi.org/10.1177/1530957602250234>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tissot Arena | Événements | Espaces et disposition*. (s. d.). Consulté 26 mars 2021, à l'adresse <http://www.tissotarena.ch/fr/events/espaces-et-disposition.3163.html>
- Tissot Arena | Événements | Espaces et disposition | Stade de Glace*. (s. d.). Consulté 26 mars 2021, à l'adresse <https://www.tissotarena.ch/fr/events/espaces-et-disposition.3163/stade-de-glace.3164.html>
- Verein PPP Schweiz. (2016, août). *PPP-Projekte in der Schweiz : Tissot Arena, Biel/Bienne*. <https://www.ppp-schweiz.ch/de/ppp-wissen/ppp-projekte-in-der-schweiz/articles/stades-de-bienne/>
- Ville de Bienne. (2015, juillet 24). *Remise des stades de la Tissot Arena à Bienne—PPP Suisse*. PPP Association PPP Suisse. <https://www.ppp-schweiz.ch/fr/association-ppp-suisse/ppp-informations/actuel/view/items/remise-des-stades-de-la-tissot-arena-a-bienne/>
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1994). The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66-76. <https://doi.org/10.1108/08876049410065624>
- Walters, G., & Kitchin, P. J. (2009). Stakeholder Management and Sport Facilities : A Case Study of the Emirates Stadium. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/275947011\\_Stakeholder\\_Management\\_and\\_Sport\\_Facilities\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_the\\_Emirates\\_Stadium](https://www.researchgate.net/publication/275947011_Stakeholder_Management_and_Sport_Facilities_A_Case_Study_of_the_Emirates_Stadium)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Westerbeek, H. M., & Shilbury, D. (1999). Increasing the Focus on “Place” in the Marketing Mix for Facility Dependent Sport Services. *Sport Management Review*, 2(1), 1-23. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(99\)70087-2](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(99)70087-2)