

## Echanges croisés avec Stéphanie Merillat, Co-Présidente du HC Bienne, Vice-Présidente de Merse SA et intervenante à notre formation Les Fondamentaux de l'ACAD.

Sur la double nature de la gestion d'un club de hockey professionnel : une PME structurée, confrontée à des défis économiques standards, mais dont les décisions stratégiques et la pérennité sont liées à une intense composante émotionnelle propre aux fans, aux joueurs et aux dirigeants eux-mêmes.

### Le HC Bienne : un fonctionnement de PME

Le HC Bienne (EHCB), fondé en 1939, se présente avant tout comme une PME employant près de 80 personnes, réparties entre le personnel administratif, la gastronomie, le staff sportif, 25 à 28 joueurs professionnels et une trentaine d'entraîneurs juniors à temps partiel. Sa structure juridique repose sur une holding chapeautant quatre sociétés anonymes distinctes : Sport, Marketing, Gastronomie et "Spirit". Le budget annuel du club s'élève à environ **20 millions de francs**, le positionnant au 9ème rang sur 14 en National League.

Le modèle économique du club est fortement dépendant des sources de revenus externes. Environ **60% à 70%** du budget provient du sponsoring, de l'hospitality et des donateurs. Une pièce maîtresse de ce modèle est l'association des donateurs, qui rassemble près de **500 entreprises** et contribue à hauteur de **5 millions de francs** au budget annuel. La billetterie représente environ **18%** des revenus, tandis que les droits TV, actuellement à **10%**, sont en régression. Les revenus annexes comme le merchandising sont considérés comme anecdotiques. L'infrastructure, avec la Tissot Arena inaugurée en 2015, est un pilier indispensable, bien que le club en soit locataire auprès de la ville et du canton, qui en furent les principaux investisseurs.

Sur le plan des supporters, le club compte en moyenne **5 300 abonnés** pour 6 500 places, avec un taux d'affluence de **95%**. La base de fans est très territoriale, avec 40% provenant de Bienne et son agglomération. La moyenne d'âge est de **41 ans**, et si le public reste majoritairement masculin, les nouvelles infrastructures confortables ont attiré davantage de femmes et de familles.

### L'émotion au cœur de la gouvernance

La différence fondamentale entre la gestion du HC Bienne et celle d'une entreprise traditionnelle réside dans l'omniprésence de l'émotion. Les dirigeants sont, avant tout, des fans passionnés. Stéphanie Merillat décrit cette dualité en expliquant vivre les matchs avec une intense passion, tout en devant ensuite revêtir sa casquette d'administratrice pour prendre des décisions rationnelles. Cela représente un défi constant, car la passion peut parfois interférer avec le devoir d'exemplarité.

Cette implication émotionnelle n'est pas limitée aux dirigeants ; les **5 000 spectateurs** deviennent **5 000 entraîneurs potentiels**, chacun se sentant légitime de juger les décisions du club. Les dirigeants sont souvent interpellés directement par des supporters qui s'approprient le club ("c'est mon club"). La différence cruciale, et parfois difficile à faire comprendre, est que pour les administrateurs, "c'est plus qu'un club, c'est une entreprise".

De fait, une discipline stricte est nécessaire au sein du Conseil d'administration. Les séances débutent souvent par un débriefing passionné du match précédent, mais le groupe se force à passer rapidement à l'ordre du jour. De même, le Conseil s'interdit d'intervenir dans les vestiaires pour ne pas saper l'autorité du staff sportif. Cette gestion de l'émotion est au cœur de la gouvernance, transformant chaque décision, comme le licenciement d'un entraîneur, en une crise potentielle où l'impact financier est pesé face à une dynamique de groupe qui peut être intense.

## **Étude de cas : l'influence décisive de l'émotionnel sur le stratégique**

Un événement illustre comment la dimension émotionnelle a directement influencé des décisions stratégiques, parfois à l'encontre de la logique d'entreprise. Lors de l'emménagement dans la nouvelle Tissot Arena, le Conseil d'administration a validé un nouveau logo et des couleurs rouge et bleu, une évolution jugée logique puisque le club jouait en bleu les années précédentes. Le Conseil a sous-estimé l'attachement viscéral des fans aux couleurs historiques rouge et jaune. La réaction fut violente : marches de protestation, courriels incendiaires. Le Conseil avait sous-estimé l'impact des couleurs et n'avait pas anticipé cette crise. Après une saison, la décision fut inversée. Le coût de ce retour en arrière fut le prix à payer pour que les fans s'identifient à nouveau à leur équipe et couleurs.

## **Gouvernance, rôles et processus décisionnels du Conseil d'administration**

La gouvernance du HC Bienne est structurée pour naviguer dans cet environnement complexe. Le Conseil d'administration est composé de cinq membres aux compétences complémentaires : les deux Co-Présidents Stéphanie Merillat (marketing, communication) et Patrick Stalder (finances, structure), un juriste, un expert sportif pour la légitimité technique, et un spécialiste du marketing digital. Ce modèle de Co-Présidence, unique et initialement contesté, fonctionne grâce à une transparence totale et une répartition claire des rôles. Pour satisfaire au cadre juridique qui requière un seul Président, Mme Merillat et M. Stalder alternent la Présidence chaque année.

Sur le plan de l'actionnariat, les deux Co-Présidents détiennent la majorité des actions du club, ce qui leur assure de pouvoir prendre des décisions stratégiques alignées avec leur investissement en cas de crise majeure. La passion est considérée comme une qualité indispensable pour siéger au Conseil, d'autant que le mandat est bénévole et que les administrateurs sont également sponsors.

Le processus décisionnel pour des sujets sensibles, comme le licenciement d'un entraîneur, est une prérogative claire du Conseil. Bien que l'impact financier soit lourd (les contrats étant garantis), il n'est pas le seul facteur. La décision est prise par le Conseil, qui l'annonce lui-même à l'équipe pour assumer pleinement sa responsabilité. La nomination d'un successeur doit souvent être prise dans l'urgence et dans la plus grande discrétion car les rumeurs se répandent rapidement. Le Conseil d'administration s'efforce de présenter un front unanime pour éviter que des failles ne soient exploitées dans un milieu aussi émotionnel. Bien qu'il existe une collaboration entre les clubs de la ligue, les intérêts individuels reprennent souvent le dessus après les crises, rendant difficiles les initiatives communes comme un plafond salarial.

## Défis Stratégiques et Pérennité du Club

Le Conseil d'administration a identifié quatre défis stratégiques majeurs pour assurer l'avenir du club.

1. **Le défi économique** : avec un budget stable autour de **20 millions de francs** et un tissu économique local déjà très sollicité, trouver de nouvelles sources de revenus pour rester compétitif est un enjeu majeur. La conjoncture actuelle rend la recherche de sponsors difficile.
2. **Le défi sportif** : dans une ligue de plus en plus compétitive où les salaires augmentent, l'objectif est de stabiliser l'équipe et de se maintenir durablement dans le top 6-8, tout en continuant à former et intégrer de jeunes talents issus du mouvement junior.
3. **Le défi infrastructurel** : le club manque de surfaces de glace pour ses équipes juniors et n'a pas d'équipe féminine. Le projet d'un hub de formation (incluant patinoires, salles de classe et d'entraînement, restaurant) est jugé indispensable pour franchir un nouveau palier, mais son coût est élevé.
4. **Le défi de la gouvernance** : Après 17 ans, les Co-Présidents et les membres du Conseil s'interrogent chaque année sur leur pertinence, leur valeur ajoutée et leur envie de continuer. La planification de la succession, y compris celle de l'équipe dirigeante, est une réflexion stratégique essentielle pour garantir la pérennité de la gestion du club.

Ces réflexions se font durant des périodes plus calmes, entre les saisons, afin de pouvoir dicter une vision à long terme (cycle de 5 à 10 ans) plutôt que de simplement réagir à la volatilité émotionnelle de la saison.

En somme, le HC Bienne illustre parfaitement la dualité entre rigueur économique et passion sportive, où l'émotion influence profondément les décisions stratégiques. La pérennité du club dépend ainsi de sa capacité à maîtriser cette tension tout en relevant ses défis économiques, sportifs et structurels.