

XI DIRECTION EXPLOITATION

TABLES DES MATIÈRES

11.1	HISTORIQUE DE LA DIRECTION EXPLOITATION (DE)	475
11.1.1	Naissance et développement de la DE	475
11.1.2	Budget	475
11.2	OBJECTIFS	476
11.3	STRATÉGIE	476
11.3.1	Stratégie globale	476
11.3.2	Stratégie pendant la phase de préparation (octobre 2001–mai 2002)	477
11.3.2.1	Organisation de la DE durant la phase de préparation	477
11.3.2.2	Éléments principaux	477
11.3.3	Stratégie pendant la phase d'exploitation (mai 2002–octobre 2002)	479
11.3.3.1	Organisation de la DE durant la phase d'exploitation	479
11.3.3.2	Éléments principaux de la phase d'exploitation	479
11.3.3.3	Conduite opérationnelle, déroulements journaliers et hebdomadaires	480
11.4	ACTIVITÉS	482
11.4.1	Transports	482
11.4.2	Sécurité	482
11.4.3	Ticketing	483
11.4.4	Navigation	483
11.4.5	Logistique	483
11.4.6	Accueil	484
11.4.7	Gestion des expositions	484
11.4.8	Hébergement	484
11.4.9	Restauration	485
11.4.10	Crowd control (gestion des foules)	485
11.4.11	Personal office (bureau du personnel)	485
11.4.12	Funparks	487
11.4.13	Coordination Events / Journées cantonales	487
11.4.14	Visites de chantier	487
11.5	APPRÉCIATIONS GÉNÉRALES	488
11.5.1	Nouveaux standards	488
11.5.2	Réussites	489
11.5.2.1	Transports	489
11.5.2.2	Accueil	489
11.5.2.3	Sécurité	490
11.5.2.4	Formation et journées test	491
11.5.2.5	La délocalisation	491
11.5.3	Éléments à améliorer	491
11.5.3.1	Internalisation ou externalisation?	491
11.5.3.2	Le comportement du visiteur	493
11.5.3.3	Partenariat	493

11.1 HISTORIQUE DE LA DIRECTION EXPLOITATION

11.1.1 Naissance et développement de la Direction Exploitation

En 1994/1995, lors de l'élaboration de l'étude de faisabilité, la Direction Exploitation (DE) en tant que telle n'a jamais été mentionnée. Dans le cadre d'Expo.01, les divers projets déjà conceptualisés étaient sous la responsabilité de la Direction des finances, procédures, tourisme, transports et accueil et de la Direction technique, sécurité et logistique.

Ce n'est qu'en janvier 2000, suite à la réorganisation proposée par Expo.02, que l'organigramme général des directions a été modifié avec la mise en place d'une direction regroupant tous les projets liés à la phase d'exploitation. L'organigramme de la future DE a été approuvé par le Comité directeur lors de sa séance du 2 février 2000. A cette occasion, il a d'ailleurs été formellement demandé à la Direction générale de rechercher un directeur.

En date du 6 mars 2000 et pour pallier l'absence de directeur d'exploitation, le Comité directeur a décidé de nommer Jacques Soguel responsable ad interim de la DE, sous la responsabilité de la Direction Marketing. Pierre Vivet a ensuite pris la fonction de responsable d'exploitation a.i. en juillet 2000, lorsque Jacques Soguel a repris la responsabilité du Pilotage opérationnel.

Frédéric Hohl est entré en fonction le 15 octobre 2000 en tant que directeur d'exploitation. A cette date, la plupart des responsables de projet avaient déjà été engagés par ses prédécesseurs a.i., ce qui a nécessité une adaptation au niveau de l'unité du groupe des cadres et du système de management.

La mise en place de la structure de direction centralisée de la DE a été achevée en automne 2001 et la dernière étape a consisté à recruter et former les futurs responsables d'exploitation décentralisés sur les artep-lages.

11.1.2 Budget

Le budget global pour la Direction Exploitation a subi de nombreuses évolutions. Concrètement, les principales étapes peuvent être résumées selon le schéma ci-dessous:

Forecast janvier 2002: 270,7 mio. ¹⁾
Forecast mai 2002: 231,9 mio. ²⁾
Forecast janvier 2003: 215,8 mio.
(forecast = budget actualisé)

La différence de 55 millions entre les deux budgets s'explique de trois manières:

- Des transferts impliquant de gros montants ont été réalisés à l'interne d'Expo.02, comme la construction des parkings transmise aux artep-lages.
- Des économies pour un montant de 16 millions (dont 4,5 millions pour le projet VIP) ont été réalisées en septembre/octobre 2001 à la demande du Comité directeur.

1) y inclus projets externalisés (transports et navigation), internalisés par la suite. Montant total de ces projets: 47,6 millions)

2) dernier forecast avant la phase d'exploitation

- D'autres économies sur les coûts ont été réalisées durant la phase d'exploitation, entre le forecast de mars 2002 et celui de janvier 2003, pour un total de 16,1 millions.

En ce qui concerne les recettes, un budget global de 100,6 millions était prévu début 2000. Notamment en raison du comportement des visiteurs non conforme aux prévisions d'Expo.02, les recettes finales se sont élevées à un montant total de 27,1 millions.

11.2 OBJECTIFS

L'objectif principal de la Direction Exploitation était d'assurer le bon fonctionnement opérationnel de l'Exposition nationale en respectant les délais impartis ainsi que le budget alloué.

Chaque projet de la DE avait ses propres objectifs à atteindre, liés à la spécificité de chaque domaine:

- Réagir rapidement lors de problèmes sur le terrain, en réglant les cas de manière à ne pas déranger la visite.
- Eviter tout problème de circulation et permettre aux visiteurs d'accéder aux sites de manière optimale, que ce soit par le biais des transports publics ou par le biais des transports privés.
- Assurer la sécurité des visiteurs par le biais de contrôle des sites, des objets et des visiteurs durant la phase d'exploitation, mais également lors des phases de montage et de démontage.
- Satisfaire toutes les demandes des visiteurs en matière d'information durant leur visite.
- Rendre le temps d'attente aux entrées des arteplages et des expositions le plus court possible et améliorer leur confort lors de conditions climatiques extrêmes, que ce soit le chaud ou le froid.
- Offrir aux visiteurs des installations sanitaires suffisantes et propres, comme pour le reste des sites arteplages.
- Diversifier l'offre de restauration pour permettre à chacun de trouver un repas à son goût et selon ses possibilités financières (du restaurant type gastronomique aux aires de pique-nique gratuites).
- Proposer des possibilités d'hébergement, tant pour les visiteurs que pour les collaborateurs.

11.3 STRATÉGIE

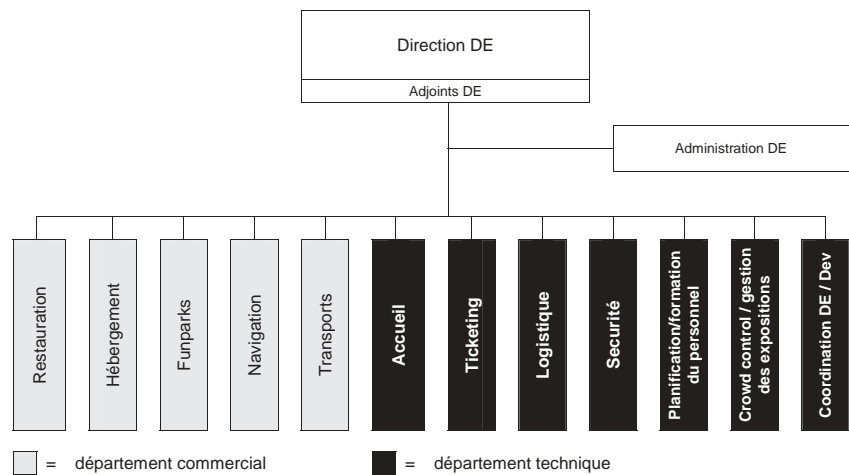
11.3.1 Stratégie globale

Dans les premières phases d'Expo.01, la majorité des projets d'exploitation étaient sous-traités à des mandataires externes, travaillant en réseau avec des compétences réparties à travers toute la Suisse. De la sécurité à l'accueil, l'idée était que les grandes sociétés suisses assurent ces fonctions tout en assumant leur fonctionnement par le biais de sponsoring.

Cette manière de faire a été modifiée dès 1999, et un travail de centralisation s'est effectué en déléguant des responsables à Neuchâtel, ou tout simplement en nommant des responsables de projet directement employés par l'Exposition nationale, reprenant dès lors les mandats attribués jusque-là à des partenaires externes. Pour la Direction Exploitation, ce travail de centralisation et de développement des dossiers au sein de l'organisation même s'est terminé dans le courant de 2001.

11.3.2 Stratégie durant la phase de préparation (octobre 2001–mai 2002)

11.3.2.1 Organisation de la Direction Exploitation durant la phase de préparation



A noter que le projet «VIP», faisant alors partie intégrante du projet accueil, a été abandonné en octobre 2001 pour des raisons budgétaires. Pour pallier cet abandon, un nouveau concept pour les partenaires a été développé par la Direction Partenariats et un produit «Easy-access» a quant à lui été proposé par la Direction Marketing. L'organisation relative aux invités protocolaires a été prise en charge par la Direction générale. Ce choix s'est montré judicieux, car la Direction générale a pu centraliser les invitations protocolaires pour l'ensemble des directions.

11.3.2.2 Eléments principaux de la phase de préparation

Contrats:

Il a été nécessaire de revoir et renégocier certains contrats signés pour Expo.01, ceux-ci n'étant plus adaptés à la nouvelle situation, tant budgétaire que conceptuelle.

Observations et analyses:

Afin de préparer au mieux la conduite opérationnelle d'Expo.02, des observations et analyses ont été menées sur les expositions internationales récentes ainsi que sur certains parcs d'attraction. Des visites et rencontres ont également été organisées avec des responsables de projet de différents pays. A la suite de ces différents contacts, il a toutefois été nécessaire d'adapter les concepts observés à la configuration spécifique d'Expo.02. Il est à relever que les informations sur des manifestations de courte durée de type expositions universelles sont plus utiles que les données provenant de parcs à thème. Ces derniers, ouverts depuis des années, ayant déjà pu améliorer leur système par rapport à leurs 6 premiers mois d'exploitation.

Connaissance du projet et de l'environnement:

Pour assurer un fonctionnement optimal, il a été nécessaire de connaître de manière complète le fonctionnement global du projet au travers de ses différentes directions et de définir les différentes interfaces, mais également de connaître la région des Trois-Lacs ainsi que ses mentalités.

La connaissance des projets liés à l'exploitation a notamment été possible par l'élaboration de concepts détaillés. En effet, la Direction Exploitation a demandé à tous les projets concernés d'élaborer un concept d'exploitation, basé pour tous sur la même structure. Ce travail a permis à chaque responsable de projet de préparer la phase d'exploitation sur la base d'une «check-list», et a également permis aux autres responsables de prendre connaissance de l'organisation des autres projets avec lesquels ils allaient être confrontés durant la manifestation.

Phase test:

L'organisation de deux journées «test» grandeur nature les deux dimanches précédant l'ouverture d'Expo.02 a été un élément prépondérant à la mise en route et à la réussite de la manifestation.

Les 10'000 visiteurs invités, dont la mixité était un élément important (riverains, personnes âgées, personnes handicapées, associations de la région, des petits enfants, des écoliers, des étudiants, etc.), ont ainsi pu tester les infrastructures des espaces publics, des restaurants, des expositions et des scènes Events. Les observations menées par les responsables de projet, les membres du centre de conduite opérationnelle (CCO) et des centres de conduite artepilage (CCA) ainsi que par la Direction générale ont à l'issue de chaque journée été analysées lors d'un débriefing commun, afin d'apporter avant l'ouverture les améliorations nécessaires.

Ces deux journées ont de plus permis au personnel de se familiariser avec son nouvel environnement de travail et d'ainsi commencer leur fonction en ayant déjà acquis une certaine expérience.

Personnel:

Le choix des cadres a évidemment été un élément important pour le fonctionnement de la direction, comme mentionné dans le chapitre «historique». L'esprit d'équipe, notamment par le biais d'une formation commune pour les responsables de projet pour le management de chaque projet, est également un élément prépondérant essentiel à une bonne collaboration.

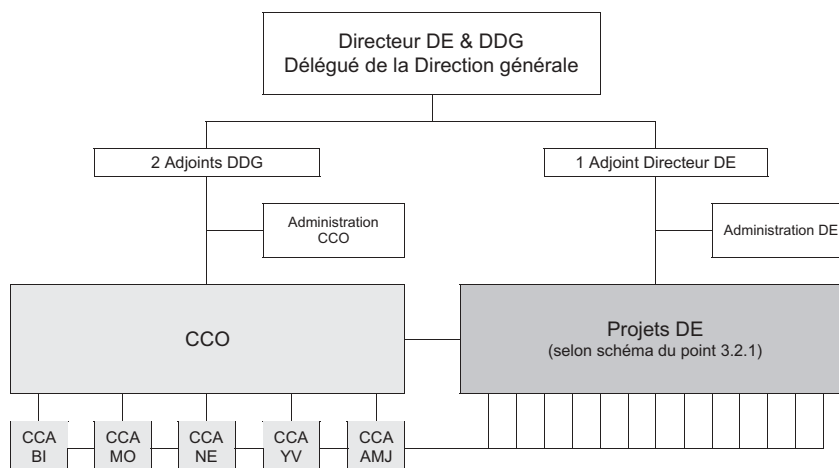
Collaboration avec l'Armée:

De par la diversité des 14 projets et en tenant compte du fait que les cadres et collaborateurs principaux venaient tous de milieux professionnels différents, il a été nécessaire de trouver une ligne de formation pour la gestion opérationnelle et la gestion de crise. Nous nous sommes donc tournés vers les services de l'Armée suisse qui nous a épaulés pour la formation, notamment sous la forme d'exercices.

Nous avons également participé à un grand exercice «SICURO» qui a réuni les cadres d'Expo.02, les chefs des 5 polices (VD, FR, BE, NE, JU) ainsi que l'ensemble des responsables cantonaux des services publics, sous l'œil d'experts venus de toute la Suisse. Pour la première fois, nous avons pu jouer grandeur nature des exercices de crise afin de connaître les conséquences d'un management de crise intercantonal, et inter-artepilage.

11.3.3 Stratégie pendant la phase d'exploitation (mai 2002–octobre 2002)

11.3.3.1 Organisation de la Direction Exploitation durant la phase d'exploitation



Durant la phase d'exploitation, le directeur d'exploitation était responsable du bon fonctionnement des projets de sa direction, mais également de la conduite opérationnelle de la manifestation, en tant que délégué de la Direction générale (DDG). Pour ce faire, un centre de conduite opérationnelle (CCO) a été mis en place au quartier général à Neuchâtel, dont les répondants sur artepilage étaient les centres de conduite artepilage (CCA).

Comme le montre l'organigramme ci-dessus, les responsables d'exploitation sur artepilage (responsables de la conduite des CCA) recevaient leurs directives opérationnelles directement du CCO et les répercutaient sur les projets présents sur site. Il est toutefois essentiel de mentionner que toutes les directives élaborées au CCO l'étaient en collaboration avec les responsables de projet concernés et que ceux-ci, responsables du bon fonctionnement de leur projet sur site, donnaient également des instructions à leurs chefs de service.

De par cette organisation, le flux des informations devait être extrêmement bien organisé afin d'éviter que des contradictions n'entravent le bon fonctionnement de la manifestation.

11.3.3.2 Eléments principaux de la phase d'exploitation

Esprit de groupe:

De par la complexité du projet, de sa gestion multi-site et des horaires nécessitant plusieurs personnes par poste, il a été nécessaire de créer un esprit de groupe sans lequel le flux des informations ainsi que l'ambiance de travail nécessaire au bon fonctionnement des projets auraient été compromis.

Maintien de la qualité du projet:

Des standards de qualité ont été fixés par chaque projet, que ce soit pour l'accueil, la restauration ou la logistique. Afin de maintenir ces standards jusqu'au dernier jour de l'exploitation, des contrôles en trois phases ont été réalisés: premièrement par les responsables de projet, deuxièmement

par la Direction générale et troisièmement par la Direction Exploitation, via des «mystery men» (visiteurs chargés de mission). Les résultats obtenus ont été globalement très satisfaisants, et ont permis d'améliorer les rares domaines insatisfaisants.

Respect des budgets:

Le respect des budgets a été un travail constant durant la phase d'exploitation. Le résultat a été extrêmement positif puisque la DE a réussi à diminuer ses coûts de 16,1 millions de francs sur un budget total de 216 millions, soit 7.5%.

Information au sein des projets:

En raison de la planification horaire des projets adaptée aux horaires des arteplages (voir annexe «tableau des heures d'exploitation»), chaque poste comptait entre 2 et 3 personnes. Pour permettre un bon fonctionnement durant la phase opérationnelle, un important travail sur la communication entre les personnes occupant un même poste a dû être mené.

Le déplacement sur les arteplages des projets centralisés a également nécessité un travail de communication important entre les responsables de projet et leurs chefs de service.

Le centre de conduite opérationnelle (CCO):

Notre quartier général, basé à Neuchâtel, pouvait se réunir et prendre des décisions 24 heures / 24. Il était également capable de faire le point de liaison avec toutes les personnes de l'organigramme d'Expo.02 et d'organiser en 30 minutes une cellule de crise. En dehors de ces tâches, le CCO était également un centre de renseignement pour tous sujets.

11.3.3.3 Conduite opérationnelle, déroulements journaliers et hebdomadaires

Classification par couleurs:

De par la configuration spéciale des conditions de travail, il a été nécessaire de travailler au niveau opérationnel avec un système de classification par couleurs pour les différents cas ou problèmes rencontrés.

En effet, les 4 arteplages se situant dans 4 cantons différents, dans une région bilingue et avec des collaborateurs venant d'horizons différents, il a fallu trouver une méthodologie simple, efficace et utile, commune à tous les services. A cela vient encore se greffer l'arteplage mobile du Jura pour lequel personne n'avait de référence ni d'expérience.

Les couleurs choisies ont été le vert et l'orange pour les cas pouvant se régler sur arteplage et le rouge voire le rouge+ pour les cas devant se régler au quartier général (Direction générale) à Neuchâtel.

Nous avons notamment classifié les problèmes, les effectifs du personnel, les invités protocolaires avec ce choix de couleurs.

Anticipation et formation CCO / CCA:

Afin d'être prêts à faire face à toutes les situations, un catalogue de cas de figure (plus de 300 cas également classés par couleurs) a été élaboré en collaboration avec les responsables de projet de la Direction Exploitation ainsi que les responsables d'exploitation sur arteplage.

Toutes les personnes concernées et amenées à prendre part au processus de conduite durant la phase d'exploitation se sont préparées depuis le

mois d'octobre 2001 à assumer leurs nouvelles fonctions. A cet effet, un programme de formation spécifique a été mis sur pied, afin de permettre à chacun de s'exercer au mode opérationnel sur la base de situations réalistes, de comprendre les interactions entre les diverses instances et de définir des procédures de conduite simples et efficaces. La formation a eu lieu une fois par semaine et une part importante de l'effort de formation a été consacrée à la résolution de problèmes et à la prise de décision sur la base d'une méthode éprouvée utilisée au sein de l'armée et dans le domaine de la sécurité.

L'objectif de cette formation était de faire en sorte que le CCO et les CCA sur arteplage soient en mesure de résoudre rapidement et efficacement les problèmes opérationnels qui se poseraient durant l'exploitation.

La conduite opérationnelle:

Dès le 1er janvier 2002, la Direction Exploitation a organisé des séances hebdomadaires à plusieurs niveaux, réunissant les cadres des arteplages, les responsables de projets et la Direction générale. Par ces canaux, nous avons pu maintenir un suivi actualisé de l'évolution journalière des projets. C'était aussi un portail de communication entre la Direction générale et les arteplages.

Entre le 1er mai et le 16 octobre, la DE a piloté une fois par semaine la séance de la Direction générale opérationnelle (DGO). C'est durant ces séances, unique occasion hebdomadaire de rencontre entre l'ensemble des cadres Expo.02, réunissant les directeurs, les chefs arteplages et les duty managers, qu'ont pu être prises un certain nombre de décisions touchant plusieurs domaines. Grâce à la présence de toutes les personnes concernées, les décisions ont pu être prises rapidement, et appliquées immédiatement sur le terrain.

Déroulements journaliers et hebdomadaires:

Le travail en équipe nécessite une grande organisation pour le passage des informations, que cela soit entre 3 personnes responsables d'un même poste, entre les arteplages et la Direction générale, ou encore entre le CCA et les divers cadres présents sur arteplage.

Par exemple, le directeur d'exploitation ou ses adjoints étaient en contact deux fois par jour avec les duty managers (responsables d'exploitation sur arteplage) pour faire de point de la journée, prendre des décisions et donner les orientations. Cet important lien était le cordon ombilical entre la Direction générale et le terrain. Un contact quotidien téléphonique entre la présidente de la Direction générale et le directeur d'exploitation était également prévu chaque matin.

Des programmes journaliers et hebdomadaires ont donc dû être mis en place pour permettre le passage de l'information de manière optimale.

Ces déroulements se trouvent dans les annexes.

11.4 ACTIVITÉS

Voici un bref descriptif des 14 projets de la Direction Exploitation:

11.4.1 Transports

La première analyse sur les transports a été réalisée en 1995 pour l'étude de faisabilité. Les objectifs ont toujours été de proposer une offre efficace pour les différents moyens de transport, que cela soit par train, bus, cars, voitures ou bateaux, mais en favorisant le plus possible les transports publics et en protégeant les zones habitées. L'objectif pour la répartition modale (répartition des transports utilisés par les visiteurs) a toujours été de 45% pour le train, 10% pour les cars, 40% pour la voiture et 5% pour HPM (Human Power Mobility: vélo, rollers, à pieds, etc.).

En cours d'élaboration, le concept a subi quelques changements, notamment en ce qui concerne la taille et la forme des infrastructures. Il a par exemple été décidé de construire 1 parking à Morat, Neuchâtel et Yverdon, au lieu des 2 prévus à la base. Seul Bienne a vu la construction de deux parkings, réalisés sous la pression des autorités de la Ville. Pour des raisons de sous-occupation, la Direction générale a décidé le 12 juillet 2002 de fermer un des deux parkings à Bienne.

Il est important de préciser que le résultat final en ce qui concerne la répartition modale a été de 30% pour la voiture et 70% pour les transports publics (trains et cars) et HPM. La politique générale de l'Exposition nationale était basée sur le respect de l'environnement, ce qui nous a contraints à ne pas pousser l'utilisation des voitures et donc des parkings pour favoriser les transports en commun. Les villes d'accueil ont conditionné leur approbation à la réalisation de parkings par crainte de parking sauvage pendant la manifestation. Par ailleurs, les contraintes environnementales nous ont poussés à favoriser les transports en commun. Ces deux exigences contradictoires ont abouti à une réussite en matière d'environnement (part modale des transports en commun plus élevée que prévu) mais aussi à une perte financière sur les parkings sous-utilisés.

11.4.2 Sécurité

La mise en place du projet, tenant compte du fait que l'Exposition était établie sur 4 cantons différents, régis par 4 législations et gérés par des polices, services publics et politiciens différents, a dû être minutieuse et extrêmement ordonnée. Le mandat de la sécurité ne s'est d'ailleurs pas arrêté à une présence durant la manifestation, mais également à un suivi des normes lors de la phase de construction et à une réglementation des accès avant, pendant et après la phase d'exploitation.

Expo.02, manifestation populaire et familiale, a nécessité une sécurité discrète, polie, accueillante, efficace et formée à l'accueil de base, mission qui a été accomplie à entière satisfaction.

La coordination en matière de sécurité publique a été excellente grâce à l'engagement de l'état-major sécurité (réunissant les principaux représentants des forces de sécurité et sanitaires des communes et des cantons organisateurs).

11.4.3 Ticketing

Le projet Ticketing, dont les premiers concepts ont été élaborés dans le cadre de l'étude de faisabilité, avait sous sa responsabilité de mettre en place le système global pour l'accès des visiteurs et des collaborateurs sur le site, y compris le système de vente des billets d'entrées et des billets Events. Parallèlement, le projet a également été responsable de mettre en place le système de décompte, de comptabilisation et d'information pour toutes les transactions financières sur le site (caisses restaurateurs, coordination avec UBS, caisses Expo.02).

Le projet a été revu à la baisse lors du report de l'Exposition nationale en 2002, mais s'est toutefois révélé totalement satisfaisant.

11.4.4 Navigation

La navigation est un des projets de l'exploitation qui a subi le plus de changements.

En 1996, le projet navigation était indispensable à la visite des 4 forums et s'orientait vers un transport de plus de 70'000 voyageurs par jour au moyen de 20 navettes Iris de 400 places. En 1999 la crise que traverse l'Exposition nationale n'épargne pas ce projet et son financement n'est plus assuré. Finalement, la flotte est réduite à 2 Iris 400 places et 4 Iris 200 places.

En 2000, un rapport d'expert prévoit le transfert par bateau de quelque 1,4 million de passagers et la capacité Iris ne suffit plus. Au printemps 2000, Expo.01 signe un contrat de location avec les compagnies de navigation locales pour 6 bateaux traditionnels. En 2001, le directeur de la Société de navigation sur les lacs de Neuchâtel et Morat (LNM) est nommé responsable de projet pour la navigation Expo.02.

En 2001, de nouvelles contraintes économiques nous amènent à renoncer aux 6 bateaux traditionnels ainsi qu'au responsable de projet externe, qui a été remplacé par une collaboratrice déjà présente à l'interne du projet. L'abandon des 6 bateaux traditionnels a été rendu difficile en raison du contrat signé en 2000.

Le fait le plus marquant en relation avec le projet navigation est que l'image de l'Exposition nationale rendue par le biais des navettes Iris a été, avant et pendant la manifestation, extrêmement positive. L'aspect futuriste de ces bateaux a fasciné la population et la presse, et a contribué, notamment lors de la phase de montage, à rendre Expo.02 plus concrète et plus sympathique aux yeux du grand public.

Le but du projet navigation a été d'offrir une alternative aux transports traditionnels, tout en offrant une expérience unique aux visiteurs. Compte tenu du comportement de celui-ci, le projet a rempli ses objectifs, bien que la cible budgétaire des recettes n'ait pas été atteinte.

11.4.5 Logistique

Le projet logistique de base était jusqu'à fin 2000 sous la responsabilité de la Direction technique et comprenait la logistique de construction, d'exploitation et de déconstruction. Le but était alors, pour la phase d'exploitation, de mettre en place une plate-forme logistique centralisée et extérieure aux arteplages afin de limiter les transports.

En janvier 2001, le projet logistique a été rattaché à la Direction Exploitation et un responsable de projet a été engagé. Le projet avait sous sa responsabilité le nettoyage, l'évacuation des déchets, l'entretien (petite maintenance), la gestion de l'accès aux sites pour les véhicules de livraison ainsi que la distribution et le nettoyage des uniformes.

Dès la mise en place du projet, l'ancien concept de plate-forme logistique a été abandonné pour des raisons d'organisation (besoin d'une infrastructure énorme, complexité des livraisons) ainsi que pour des raisons budgétaires (coûts élevés de stockage et de transport), aucun partenaire externe n'ayant voulu s'engager pour cette tâche difficilement rentable.

Globalement, le nettoyage des sites a été très bien géré, en tenant compte notamment des différents sols (par exemple graviers à Yverdon). En ce qui concerne les déchets, il s'est avéré que les visiteurs n'étaient pas prêts à faire le tri dans différentes poubelles. Ce tri a par contre très bien fonctionné auprès des concessionnaires, notamment en raison d'une politique de taxes réussie.

11.4.6 Accueil

Le premier concept du projet a été créé en 1999. Après avoir renoncé à externaliser l'accueil, Expo.02 a eu beaucoup de difficultés à trouver un responsable de projet libre et capable d'assurer la conduite d'un des plus gros départements de l'exploitation. La responsable de projet a finalement pu être engagée en octobre 2001.

Le fait d'avoir supprimé en septembre 2001 les garderies d'enfants et les chenils n'a pas porté préjudice à Expo.02. Le comportement des visiteurs nous l'a démontré: les familles ont visité l'Expo avec leurs enfants, même avec les tout petits, car de nombreux espaces leur étaient proposés et l'accessibilité aux expositions pour les poussettes était excellente.

De manière générale, l'accueil sur les arteplices a été excellent, ce qui a été démontré lors de sondages effectués par la Direction Marketing: 95% des visiteurs ont trouvé l'accueil bon ou très bon!

11.4.7 Gestion des expositions

N'ayant pas trouvé de partenaires pour toutes les expositions, Expo.02 a été contrainte d'en internaliser. Il a donc été nécessaire de mettre en place une structure de cadres et du personnel pour gérer l'exploitation de ces expositions, sous la responsabilité directe des Operations managers.

L'exploitation de ces expositions a été réussie et très utile, notamment par le fait que les décisions concernant les changements des horaires d'ouverture décidés par la Direction générale ont pu être appliqués immédiatement, et ont contribué à ce que les partenaires externes, souvent liés à des problèmes d'ordre budgétaires, suivent notre exemple.

11.4.8 Hébergement

Le projet a été mis en place dès l'étude de faisabilité. Les objectifs principaux étaient de garantir les besoins en hébergement (pour les visiteurs individuels, les groupes, les écoliers ainsi que les collaborateurs) dans la région des Trois-Lacs, tout en garantissant des prix corrects et une qualité suffisante, l'image d'Expo.02 étant également dépendante de ces prestations externes.

Le calcul des nuitées a été élaboré par des spécialistes externes. Sur la base de ces chiffres, des partenaires ont été recherchés pour le montage et l'exploitation d'hôtels modulaires ainsi que pour l'exploitation de campings. La durée de l'exploitation étant toutefois très courte, il a été très difficile de convaincre des investisseurs: seul un hôtel modulaire 3 étoiles à Yverdon-les-Bains ainsi qu'un 5 étoiles à Neuchâtel ont vu le jour. Deux campings ont également été construits par des externes pour l'occasion: un camping de tentes à Yverdon-les-Bains ainsi qu'un camping de caravanes à Ipsach. En 2001, le projet de deux villages tipis a été internalisé, les concepteurs du produit n'ayant pas les moyens financiers pour monter le projet.

Les objectifs en ce qui concerne le contrôle des prix des infrastructures hôtelières existantes ainsi que le logement des collaborateurs via une bourse Internet ont été atteints. Le nombre de nuitées a cependant été inférieur aux attentes des concessionnaires. Globalement pourtant, le total des nuitées dans les hôtels des Trois-Lacs a été supérieur à l'année précédente alors que pour le reste de la Suisse, ces nuitées ont diminué.

11.4.9 Restauration

Le projet restauration a également fait partie de l'étude de faisabilité en 1995. Si le projet a été très ambitieux à la base, notamment en voulant favoriser un aspect «événementiel», le projet a dû être redimensionné au passage Expo.01/Expo.02 et l'idée de centre de profit a été abandonnée.

33 restaurants et take-away, 4 bars et 18 unités mobiles ont finalement offert aux visiteurs un choix de produits relativement traditionnels, mais qui ont répondu à l'attente générale du public.

11.4.10 Crowd Control (gestion des foules)

Le crowd control (gestion des foules) est un projet qui a vu le jour à fin 2001. En relation directe avec la gestion des expositions, ce projet par artepilage a été placé sous la responsabilité des Operations managers.

Le crowd control a géré tout le secteur de l'entrée des artepilages ainsi que des files d'attente des expositions internalisées. Les exposants externes étaient quant à eux responsables de leur file d'attente dans leur périmètre (équivalent à environ 1 heure d'attente). En dehors de celui-ci, le crowd control en prenait la responsabilité.

Le crowd control a également été responsable de la distribution des pommes gratuites durant la dernière phase de la manifestation, une des actions pour rendre les files d'attente plus agréables lorsqu'elles dépassaient 1 heure.

Il est à relever que les visiteurs ont été très patients et que les files ont souvent été un lieu de discussion et d'échanges. La présence des «Little Dreams», théâtre de rue, a également contribué à faire patienter les visiteurs.

11.4.11 Personal office (bureau du personnel)

Depuis 1998, Expo a confié la gestion de son personnel à un consortium formé de deux grandes entreprises de travail temporaire, qui par la suite s'est intitulé «Expo.02 Job Center» (ci-après Job Center). En raison du report d'Expo.01, les responsables du Job Center ont dirigé un mandat

pour la gestion du personnel de l'Exposition universelle à Hanovre en 2000. Suite à des expériences difficiles notamment en terme financier, le Job Center a modifié son offre concernant la gestion du personnel d'Expo.02 par une réduction des prestations et une augmentation des coûts.

La direction d'Expo.02 a alors créé une cellule interne de travail pour rédiger un concept détaillé en analysant les avantages, les inconvénients et les arguments financiers d'une internalisation totale ou partielle de la gestion du personnel. La différence budgétaire étant significative, il a été décidé, le 1er octobre 2001, de créer le département Personal office (planification et formation du personnel) et d'éviter une augmentation de plus de 6 millions de francs sur les prestations du Job Center.

Le Job Center et une école spécialisée dans la formation de personnel nous ont aidés pour la formation de base et nous avons à l'interne organisé les formations spécifiques. Chaque responsable de projet, après avoir reçu une courte initiation du responsable de la formation et/ou d'une société externe, s'est transformé à son tour en formateur pour son/ses équipe(s).

Le marché de l'emploi en Suisse en 2002 n'offrant que peu de possibilités, nos employés sont restés pour la plupart durant l'entier de la manifestation, ce qui nous a apporté beaucoup d'avantages:

- fidélisation de nos employés
- moins de rotation, donc forte économie budgétaire (habillement, formation, efficacité)
- forte identification au projet
- quand l'Expo fonctionnait à plein régime, nos équipes étaient parfaitement formées et entraînées.

Job Center

La machine de recrutement à grande échelle a bien fonctionné et a offert une banque de données de plus de 30'000 dossiers, pour un besoin «Expo» de moins de 2'000 postes. La Direction générale a dû fermement demander au Job Center de réduire le nombre de dossiers pour que la proportion soit acceptable, dans le but d'éviter d'inutiles déceptions. Deux semaines avant la fin de la manifestation, le Job Center recevait encore plus de 100 nouveaux dossiers par semaine.

Logement, transport et repas des collaborateurs

Logement:

Durant de nombreux mois, de longs débats au sujet du logement des collaborateurs ont eu lieu sur la nécessité de construire ou non des lieux d'habitations. Finalement, au lieu de constructions spécifiques, le projet hébergement a développé une banque de données regroupant les chambres libres dans la région des Trois-Lacs, toutes provenant d'offres de privés. Le constat final est que ce système a très bien fonctionné, évitant ainsi des frais supplémentaires à Expo.02.

Repas:

Le projet restauration a mis sur pied un restaurant du personnel par arteplage, subventionné à raison de 6 francs par repas par Expo.02. Le constat général est plutôt positif. Toutefois, la qualité et l'éloignement des restaurants par rapport aux lieux de travail sont des éléments prépon-

dérangants pour leur succès. Au vu de la configuration des sites d'Expo.02, il n'a pas toujours été possible de mettre sur place des restaurants centralisés, ces surfaces étant dévolues avant tout aux visiteurs.

Transports:

L'objectif étant également de favoriser les transports publics pour les collaborateurs, le projet transports a mis en avant les transports régionaux en proposant des rabais sur les abonnements mensuels. Les collaborateurs étant principalement de la région des Trois-Lacs ou habitant temporairement dans la région, ce système a bien fonctionné. Pour les personnes venant de plus loin, des places de parcs étaient également disponibles, sous forme de location mensuelle, dans les parkings officiels Expo.

Il est à noter que nous avons, à la demande des syndicats, mis en place des bus de nuit pour ramener le personnel finissant le travail en dehors des heures d'exploitation des transports publics. Ce service n'a été que très peu utilisé et a rapidement été remplacé par un système de taxi à l'appel, beaucoup moins onéreux.

11.4.12 Funparks

Le projet Funparks a toujours fait partie du concept de l'Exposition nationale. Le but principal de ces parcs d'attraction était d'augmenter le nombre d'ECU (Entertainment Capacity Unit) en s'intégrant parfaitement au cadre général des arteploges. Un contrat avait déjà été signé par Expo.01 pour l'exploitation de la Grande Roue de Neuchâtel.

De nombreux changements se sont opérés au sein du projet. Finalement, 11 grandes attractions foraines et divers jeux annexes ont été exploités entre Bienne et Neuchâtel. Un décor a été mis en place à Neuchâtel uniquement, le décor de Bienne ayant été abandonné pour des raisons financières en septembre 2001.

Au vu du comportement du visiteur, ces attractivités sont passées en dernier sur la liste des activités choisies.

11.4.13 Coordination Events / Journées cantonales

Afin de faire le lien de manière optimale entre les diverses activités de grande envergure organisées par les départements externes à la Direction Exploitation, un organe de coordination a été mis en place dès avril 2001. Ses tâches principales ont été de vérifier tous les aspects liés à l'exploitation pour les Journées cantonales, les journées à thème ainsi que les cérémonies d'ouverture et de clôture.

Cette cellule nous a assuré un lien permanent avec la Direction Events et nous a assuré que rien n'était oublié et que la plupart des situations étaient gérées avec anticipation.

11.4.14 Visites de chantier

Un projet «visites de chantier» a été mis en place d'avril 2001 à février 2002 afin de permettre aux riverains et autres futurs visiteurs de se rendre compte de l'avancement des travaux. Plus de 40'000 personnes ont ainsi pu visiter les chantiers des futurs arteploges.

Les visites, organisées pour des groupes de maximum 25 personnes, étaient menées par un ensemble de 12 guides venant de différents

milieux, mais ayant appris à connaître les sites, autant sur le plan technique qu'artistique. La plupart de ces guides ont d'ailleurs été par la suite engagés par les projets accueil et «easy-access», ce qui a permis d'avoir des personnes compétentes et connaissant parfaitement le projet depuis ses débuts, sans frais supplémentaires pour la formation.

Il est incontestable que cette possibilité offerte aux visiteurs de se rendre compte de la «réalité» d'Expo.02 a été très bénéfique pour l'image de la manifestation.

11.5 APPRÉCIATIONS GÉNÉRALES

Malgré un démarrage tardif de la Direction Exploitation, les objectifs ont été remplis tant du point de vue budgétaire au niveau des coûts, que managérial. L'équipe de direction a, de par la complémentarité de ses représentants et leur habitude du terrain, maintenu la pression et le suivi du premier au dernier jour de la manifestation. De même, la bonne collaboration avec les autres directions opérationnelles (Marketing et Events) et la Direction générale a renforcé notre esprit de collégialité de rapidité et d'efficacité pour la prise de décision.

Voici quelques points intéressants au sein de la Direction Exploitation qui méritent un développement:

11.5.1 Nouveaux standards

Le concept d'exploitation et notre concept de conduite ont amené des nouveaux standards et processus qui seront certainement utiles pour d'autres manifestations en Suisse ou à l'étranger. Les principaux points à relever sont:

CFF, adaptation du nombre de trains à l'heure en fonction de la demande:

Afin de pouvoir répondre à la demande, les CFF ont mis sur pied une gestion des horaires de train flexible. Cela signifie concrètement qu'un horaire spécial a été établi pour Expo.02, et qu'en fonction de la demande, des trains supplémentaires pouvaient être mis en circulation dans des tranches horaires laissées libres.

En cours d'exploitation, la demande a été telle que le système mis en place n'a plus suffi et que de nouvelles solutions ont dû être trouvées, allant encore au-delà de ce qui avait été estimé comme réalisable lors de la phase de préparation.

Il est à noter que les CFF avaient un système de couleurs proche du nôtre pour la classification des horaires journaliers.

Gestion opérationnelle multi-site:

Bien que la gestion de manifestation multi-site ne soit pas une exclusivité Expo.02 (Jeux olympiques, Coupes du monde de football, etc.), le système mis en place pour la gestion opérationnelle a prouvé son efficacité et son modèle pourrait être repris pour de futures manifestations.

Coordination intercantonale:

Les différences entre les différents systèmes de polices, de gendarmeries et autres instances officielles ont pu être totalement gérées par la création d'un organe central de coordination intercantonale (CEC, centrale d'en-

gagement et de coordination). Grâce à cet organe, il a été prouvé qu'une collaboration efficace entre les cantons était non seulement possible, mais également très efficace. Cela a été possible car la CEC avait une vision d'ensemble pour la circulation en Suisse et la sécurité générale, avec des liens rapides avec l'ensemble des polices.

L'emplacement de la CEC (à Colombier) était toutefois basé un peu trop loin du centre de conduite opérationnelle (CCO) à Neuchâtel.

Nouveauté des villages tipis (1200 lits au total):

L'exploitation des villages tipis est une première dans les grandes infrastructures provisoires pour la Suisse, qui est dans ce cas comparable à un hôtel, offrant les services d'un hôtel.

HPM, infrastructure sans précédent:

Dans le cadre d'Expo.02, tout un réseau de pistes praticables pour les moyens de transports HPM (Human power mobility) a été développé dans la région des Trois-Lacs. Seul élément «non-provisoire» de l'Exposition nationale, les 80 km de pistes HPM permettront durant des années encore aux adeptes de vélo ou de rollers de profiter de la beauté de la région et inciteront peut-être d'autres régions à développer ce même genre de circuits.

Accès total au site pour les handicapés:

Il était primordial pour Expo.02 de permettre aux handicapés d'avoir une accessibilité totale au site, que cela soit pour les expositions, pour les restaurants ou tout simplement pour les espaces publics. Grâce à la collaboration avec Handicap.02, cet objectif a pu être atteint.

11.5.2 Réussites

11.5.2.1 Transports

Les diverses prévisions faites les autorités des villes et relayées par les médias nous indiquaient un risque important d'encombrement du trafic dans la région des Trois-Lacs ainsi que sur ses principaux axes d'accès.

Le résultat final a démontré le contraire puisque aucune surcharge du trafic national n'a été relevée, le trafic urbain ayant quant à lui stagné voire diminué. Ceci est notamment explicable par l'excellente collaboration et participation des CFF qui ont grandement influencé les visiteurs qui se sont plutôt tournés vers les transports publics. La part modale estimée à l'origine par les responsables du projet s'élevait à 60% pour les transports publics et 40% pour les transports privés. Au final, les visiteurs se sont déplacés à 70% par les transports publics, contre 30% pour les transports privés.

Ce résultat a dépassé tous les objectifs de l'Exposition nationale, et bien que ce résultat soit très positif, les pertes de recettes parking inhérentes ont été inévitables.

11.5.2.2 Accueil

Le personnel d'accueil, environ 400 personnes, a véritablement été un des éléments importants pour la popularité qu'a connue l'Exposition nationale. L'ensemble des sondages a démontré la haute qualité de l'accueil (95% des visiteurs ont estimé l'accueil de «bon» à «très bon»).

Cet excellent résultat s'explique par plusieurs éléments:

Mixité des équipes:

Le personnel d'accueil était composé de personnel provenant de nombreux horizons différents: étudiants, retraités, femmes au foyer, personnel d'accueil, etc. Cette mixité a favorisé une dynamique de groupe très bénéfique pour l'ambiance de travail et par là même sur l'accueil donné au public. Les diverses compétences de chacun ont pu être mises au profit du visiteur en fonction des diverses tâches à effectuer.

Formation sur mesure:

Des formations spécifiques ont été développées pour tous les niveaux de l'équipe accueil: chefs de service, chef d'équipe et équipe.

D'une durée d'au minimum une semaine et ciblé pour chaque fonction, chaque module a été élaboré pour former au mieux les collaborateurs: informations générales sur Expo.02 et sur la région, fonctionnement des différents services, déroulements journaliers, outils informatiques, savoir-faire en matière d'accueil, etc.

Les nouveaux arrivants ont également pu bénéficier d'une formation en cours d'exploitation.

Motivation:

De nombreuses opérations de motivation et de contrôle/qualité ont été mises en place par la responsable de projet durant toute la phase d'exploitation, dont voici quelques éléments:

- La responsable de projet s'est rendue chaque semaine sur site pour faire la tournée des pavillons afin de discuter avec le personnel qui s'est senti soutenu et encadré.
- Divers cadeaux ont été offerts, notamment par le biais de concours «du plus beau sourire Expo.02».
- Dès le mois d'août, le personnel de l'équipe a été intégré dans l'organisation des briefings afin de le dynamiser et le mettre en valeur.
- Divers apéritifs ont également été organisés pour permettre de mieux se connaître et de collaborer ainsi dans une meilleure ambiance.

Ces diverses mesures expliquent en partie le faible taux de rotation (20,8%), qui a également contribué à former des équipes soudées et un personnel qualifié, connaissant parfaitement son travail et pouvant ainsi former de la manière optimale les nouveaux arrivants.

Les différents modules du système de formation ainsi que les actions de motivation sont expliqués de manière plus détaillée dans le rapport final du projet accueil, dont un extrait est annexé à ce rapport.

11.5.2.3 Sécurité

Le service de sécurité privé d'Expo.02 avait comme objectif principal de mettre en place, dans le cadre du budget fixé, un concept de sécurité global garantissant la pérennité du déroulement d'Expo.02.

Cet objectif devait être atteint en collaboration avec tous les départements d'Expo.02, mais également avec les différents organes officiels, responsables de la sécurité en dehors des arteplices. Cette situation a parfois amené les responsables de la sécurité à se retrouver «entre deux feux», et à devoir trouver des solutions satisfaisantes tant pour la sécurité

du visiteur que pour le budget d'Expo.02, mais également pour satisfaire la ligne de design recherchée et les problèmes liés au concept même des objets concernés. Nous pouvons citer comme exemple la configuration des roseaux autour de la plate-forme de Neuchâtel empêchant l'arrivée des secours par le lac, ou encore l'installation de filets anti-bombe sous les plates-formes. En règle générale, des solutions ont pu être trouvées par le biais des pouvoirs politiques, qui ont exigé des mesures compensatoires techniques et humaines acceptées de tous.

Une autre difficulté majeure du projet a été de gérer au mieux les effectifs en tenant compte des diverses situations. Cette gestion s'est déroulée sur la base d'une collaboration efficace avec les organes officiels (police et gendarmerie), qui ont monté une structure spécifique durant tout le déroulement d'Expo.02. Il a ainsi été possible, en fonction des divers événements sur site, de faire appel aux organes externes pour appuyer le service de sécurité d'Expo.02. Cette collaboration a été particulièrement efficace lors d'événements comme la cérémonie d'inauguration à Neuchâtel, lors de la manifestation organisée à Yverdon-les-Bains, contre de la présence du vice-premier ministre italien Gianfranco Fini dans le cadre des «Voix d'Europe», ou encore lors de l'évacuation à Bienne suite à une alerte à la bombe.

En plus de cet appui, le service de sécurité bénéficiait d'un excellent support des deux entreprises de sécurité engagées dans le consortium, permettant un engagement supplémentaire à très court terme, favorisant par là même une optimisation des effectifs et permettant de gérer les coûts de manière efficace.

11.5.2.4 Formation et journée test

La préparation du personnel a été un élément essentiel à la réussite de l'exploitation. Le fait notamment d'avoir traité, dans l'esprit global, l'exploitation selon la même méthodologie qu'une production théâtrale (avec le choix des collaborateurs clés, l'écriture des concepts détaillés, la formation sous forme de répétitions et les journées test en public) a donné confiance aux collaborateurs, aux cadres et à la Direction générale, et leur a permis de commencer leur travail le 15 mai 2002 dans des conditions optimales.

11.5.2.5 La délocalisation

La délocalisation, un des grand défi de l'exploitation, s'est avérée être un élément moteur du management. En effet, les responsables de projets, centralisés à Neuchâtel, ont gardé le contrôle qualité, la formation, le suivi du budget et ont donné une grande autonomie à chaque échelon de l'organigramme, devenant à leur tour responsables.

11.5.3 Eléments à améliorer

11.5.3.1 Internalisation ou externalisation ?

Comme expliqué plus haut, la démarche initiale d'Expo.01 était d'externaliser le plus possible les projets. Dans le cadre des restructurations réalisées au passage à Expo.02, cette idée a été abandonnée et la plupart des projets ont été gérés par des responsables de projet internes.

Au-delà de la simple gestion du projet, se pose la question de savoir, notamment pour la restauration ou l'hébergement, s'il est plus profitable

de gérer à l'interne des restaurants ou des hôtels, et de profiter ainsi des bénéfices réalisés.

Internalisation des restaurants

A l'issue de la manifestation et à l'heure du bilan final, nous avons observé que certains restaurants ont été très rentables et ont terminé leur exercice avec un large bénéfice. Il s'agit principalement des restaurants situés aux entrées des arteploges ainsi qu'à proximité des expositions, offrant aux visiteurs suffisamment de places abritées et une nourriture simple mais de qualité.

A la vue de ces résultats, il est légitime de penser que l'internalisation de ces restaurants aurait apporté des bénéfices financiers à la manifestation. Il est toutefois essentiel de rappeler que l'objectif du projet restauration a toujours été de minimiser les risques et qu'il n'a jamais été question d'internalisation. Cette voie aurait pu être empruntée lors de l'élaboration du concept de base de la restauration, mais en prenant de gros risques financiers.

Restauration, offre gastronomique

La restauration n'a pas atteint les objectifs ambitieux fixés par Expo.01: une cuisine novatrice et événementielle, pouvant être vécue par les visiteurs comme une exposition, expérience supplémentaire de leur visite à Expo. Malgré cela, le taux de satisfaction des visiteurs a été élevé: près de 90%. Ce pourcentage peut s'expliquer par le fait que le visiteur n'avait pas d'attente particulière à ce niveau là et que la cuisine proposée correspondait aux standards usuels des manifestations en Suisse.

Il est toutefois dommage qu'au moins une offre «gastronomique» par arteplogage n'ait pu être offerte. Cette déception peut toutefois s'expliquer pour les raisons suivantes:

Il est très compliqué pour un patron d'établissement de quitter son restaurant durant 6 mois pour lancer un nouveau projet. Entre fin 2000 et début 2001, l'opinion publique n'étant pas des plus enthousiastes envers Expo.02, il n'y a eu que peu d'intérêt des cafetiers-restaurateurs à rejoindre notre projet.

Au vu de cette situation, les restaurants ont principalement été gérés par des grandes chaînes de restaurants suisses ou des sociétés étrangères, spécialisées dans les Expositions universelles. Il est évident que l'objectif principal de ces concessionnaires est de rentabiliser le plus possible leur investissement en vendant une nourriture et un concept simples, dans un cadre conventionnel, optimisant les surfaces exploitables au détriment du design, notamment.

Hébergement

L'observation du comportement du visiteur montre que le client souhaite tout trouver sur le site (arteplogage). En effet, les projets extérieurs aux périmètres des arteploges avec lesquels nous avons collaboré ont affiché des chiffres d'affaires inférieurs aux attentes. Seul le village tipi de Neuchâtel (640 lits) a obtenu un résultat satisfaisant. Le même constat peut être fait pour les commerces des villes arteploges, qui n'ont pas accueilli la clientèle attendue.

Ce constat nous amène à penser qu'il est fortement conseillé de ne se focaliser que sur le site intérieur de la manifestation.

11.5.3.2 Le comportement du visiteur

La Direction Marketing traite plus amplement ce point, mais il est important pour la Direction Exploitation de préciser que le comportement du visiteur a beaucoup influencé le chiffre d'affaires des projets hébergement, restauration, navigation, parkings et funparks, puisqu'il s'est avéré que les visiteurs ont plutôt opté pour des excursions d'un seul jour ou de plusieurs jours non-consécutifs au détriment de séjours de plusieurs nuits dans la région des Trois-Lacs.

11.5.3.3 Partenariat

Etant liés à des contrats de partenariat et de sponsoring, certains projets se sont avérés difficiles à gérer. Par exemple nous avons, de par ces contrats, l'obligation d'achats de produits et d'exclusivités afin de construire une plate-forme logistique. Dans la réalité des affaires, il est possible de gérer ces obligations pour les boissons et produits courants. Dans notre cas toutefois, les liens avec certains fournisseurs se sont avérés trop lourds et donc à la longue inefficaces.

Frédéric Hohl, directeur Exploitation

