

LE MANAGEMENT DES JEUX OLYMPIQUES: LES LEÇONS DE SYDNEY

De l'avis général, les Jeux de la XXVII^e Olympiade à Sydney ont été parfaitement réussis. Ce sont «*les meilleurs Jeux jamais organisés*» pour reprendre les paroles du Président du CIO lors de leur cérémonie de clôture. Pourtant, avant la quinzaine olympique, cette réussite n'était pas évidente pour de nombreux observateurs qui, de bonne ou mauvaise foi, énuméraient les multiples problèmes potentiels : déraillements de train, démonstrations aborigènes, terrorisme nucléaire, requins dans le port, vent dans le stade, températures trop basses, billets invendus, prix exagérés, sponsors désabusés, scandales larvés, etc. Après les multiples défaillances des Jeux du Centenaire à Atlanta en 1996, certains craignaient un nouvel échec tant il est vrai que les Jeux sont devenus si complexes qu'ils encourent beaucoup de risques difficiles à contrôler. Finalement, à l'instar de Barcelone en 1992, les Jeux à Sydney constituent un nouvel étalon auquel devront se mesurer les prochains comités d'organisation (COJO). A quoi est dû un tel succès, si on laisse de côté le facteur chance qui fit briller le soleil austral presque tous les jours durant les Jeux? Quelles sont les principales leçons managériales qu'il est possible de tirer à chaud de cette grande réussite ?

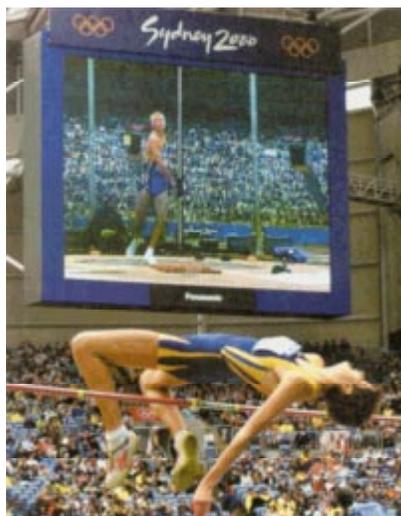
Il n'est bien sûr pas possible dans le cadre de cet article d'aborder les détails de la gestion quotidienne du SOCOG (*Sydney Organising Committee for the Olympic Games*) qui ont sûrement joué un rôle important au fil des années préparatoires et durant le déroulement des Jeux. Cette gestion quotidienne n'est d'ailleurs pas transposable facilement sous d'autres cieux, dans d'autres cultures nationales et entrepreneuriales. Il convient plutôt de s'attacher aux grandes

par Jean-Loup Chappelet*



options de management qui ont été suivies et qui, elles, peuvent être mises à profit par d'autres COJO en tenant compte de leur contexte particulier.

A cet effet, à la suite de nombreux auteurs, on définira le management comme l'optimisation des ressources à disposition des dirigeants. Ces ressources peuvent se répartir selon quatre grandes catégories : le temps, l'argent, la ressource humaine et l'information. Les principaux traits du management de chacune de ces ressources sont examinés ci-dessous pour les Jeux à Sydney. Les structures organisationnelles mises en



Double spectacle.

place pour manager ces ressources sont ensuite commentées.

Le temps

Le temps est la ressource la plus rare de tout projet événementiel majeur car, par définition, un tel événement ne peut pas être retardé, ne serait-ce que d'un seul jour. Les Jeux du nouveau millénaire devaient être ouverts le 15 septembre 2000 et cette date était réputée inamovible plus de six ans auparavant. Pour un COJO, chaque jour de plus est un jour de moins... A cet égard, on notera que le SOCOG fut très rapidement mis en place par une loi du Parlement de la Nouvelle-Galles du Sud du 12 novembre 1993, soit moins de deux mois après la décision du CIO d'attribuer les Jeux à la plus grande ville d'Australie. Un premier record de diligence était battu !

Un an et demi plus tard était créé l'OCA (*Olympic Co-ordination Authority* - Autorité de coordination olympique) avec pour tâche principale de construire la plupart des installations sportives nécessaires, dont le parc olympique à Homebush pour accueillir quinze des vingt-huit sports au programme. Tous les sites sportifs des Jeux à Sydney furent ainsi prêts environ un an avant les Jeux, à l'exception du stade provisoire pour le volleyball de plage à Bondi. Cette disponibilité des lieux permit l'organisation de compétitions tests bien à l'avance et facilita la correction *in situ* de toutes sortes de problèmes organisationnels qui ne peuvent être prévus sur plans.

Ces répétitions générales contribuèrent incontestablement au succès du management sportif des Jeux. Elles évitèrent les dispositions de dernière minute qui sont sources de stress et de dépenses supplémentaires. A Atlanta, le stade olympique ne fut inauguré que trois mois



avant les Jeux et le centre principal de presse ne commença à être aménagé que trois jours avant son ouverture. Le contraste est saisissant.

Le temps passé en préparatifs à Sydney s'est en quelque sorte traduit en temps économisé pendant les Jeux. Les réunions quotidiennes de coordination avec le CIO chaque matin devenaient de plus en plus courtes. L'une d'entre elles fut même annulée.

L'argent

Bien qu'il soit encore trop tôt pour tirer un bilan financier définitif, les premiers chiffres indiquent que le budget du SOCOG sera équilibré à environ \$AUS 2,5 milliards. (En septembre 2000, les taux de changes était approximativement les suivants : \$AUS 1 = CHF 0,97 = \$US 0,56.) Cela est dû, bien entendu, à la limitation des dépenses de fonctionnement, mais aussi et surtout à l'optimisation des recettes propres des Jeux.

Après avoir été déçu - c'est un euphémisme - du montant total négocié par le CIO pour les droits de télévision des Jeux aux États-Unis d'Amérique (vendus au réseau NBC plutôt qu'à Fox Network), le SOCOG se tourna vers les autres sources de revenus possibles, principalement le sponsoring et la vente de billets pour les compétitions.

Près de \$AUS 700 millions furent obtenus de la part des 24 sponsors du *Team Millennium* (dont les 11 partenaires du programme TOP du CIO), des 19 entreprises supporteurs et des 60 fournisseurs officiels (y compris 23 équipementiers sportifs). À ce montant important, il faut ajouter environ \$AUS 70 millions de royalties sur les quelques trois mille produits fabriqués aux emblèmes du SOCOG par une centaine d'entreprises licenciées. Tout en respectant le bon goût, ce programme de licences a eu un succès considérable. De longues queues se formaient même pendant les Jeux à l'entrée des divers 'magasins olympiques' (*Olympic Stores*) créés spécialement pour vendre ces produits.

Au total, des revenus de \$AUS 770 millions sont donc attribuables à la commercialisation proprement dite, en comparaison du montant de \$AUS 1 039 millions pour les droits de télévision revenant au SOCOG. Cela représente environ \$AUS 40.- pour chaque habitant d'Australie, soit treize fois plus que les revenus commerciaux d'Atlanta rapportés à la population américaine.

Pour ce qui concerne les billets, le SOCOG a battu le record de vente des précédents COJO malgré des difficultés importantes engendrées par un programme de distribution par vagues successives inutilement compliqué. Alors que plus de deux millions de billets étaient encore invendus à trois mois de l'ouverture, une moyenne de 50 000 billets ont été achetés chaque jour pendant les Jeux. Pour la première fois dans l'histoire olympique, le site internet du SOCOG fut aussi mis à contribution comme pour la vente des produits sous licences. Pendant les épreuves qualificatives d'athlétisme, les cent dix mille places quasiment pleines du stade olympique étaient particulièrement impressionnantes. Environ 87% des billets olympiques ont finalement trouvé preneur, réalisant presque l'objectif budgétaire de \$AUS 566 millions. Les billets pour le programme culturel se sont aussi bien vendus.

Le succès de la commercialisation, acquis au fil des années de préparation, et, sur la fin, de la billetterie permettra au SOCOG d'éviter de trop entamer la réserve de \$AUS 140 millions mise à sa disposition, en juin 2000, par le gouvernement de Nouvelle-Galles du Sud pour équilibrer son budget. Cette réserve a également eut sans doute un effet psychologique. Elle a évité au SOCOG de devoir baser ses décisions durant les derniers mois de préparatifs uniquement sur des questions financières, comme ce fut le cas à Atlanta en 1996. On sait aujourd'hui que les responsables des Jeux du Centenaire économisèrent le plus possible durant la dernière année

avant les Jeux afin d'éviter absolument tout déficit, jusqu'au point de mettre en danger les systèmes des transports et d'information.

Pour couronner cette optimisation de la ressource financière, le SOCOG a eu la chance de voir le dollar australien fortement baisser à l'approche des Jeux par rapport au dollar américain, contrairement à une tendance historique des monnaies des pays hôtes de s'apprécier durant l'année olympique. Bien que les montants des droits de télévision négociés en dollars américains aient été avec prudence assurés contre le risque de change, cette aubaine devrait néanmoins provoquer des revenus supplémentaires de l'ordre de \$AUS 50 millions.

La ressource humaine

La préparation des Jeux nécessite de mettre sur pied une organisation qui passe en six ans d'une poignée de personnes à plusieurs milliers (2 500 à Sydney), puis retombe un mois après la clôture à quelques centaines de collaborateurs qui finalement disparaîtront presque tous un an plus tard. À ce personnel s'ajoute pendant la période olympique une armée de volontaires (47 000 à Sydney). On imagine facilement l'énorme défi que représente le management des ressources humaines d'une telle entreprise qui n'a quasiment pas de passé et aucun futur dès que les Jeux s'achèvent.

Le SOCOG a rencontré des difficultés importantes dans ce domaine. Il a connu deux présidents avant la nomination, après les Jeux à Atlanta, de Michael Knight, déjà ministre olympique de Nouvelle-Galles du Sud. Le style de management controversé de ce dernier président a provoqué au fil des ans de nombreux départs volontaires ou forcés parmi ses collaborateurs, y compris celui d'un directeur général. Il semble toutefois que le deuxième directeur général du SOCOG, Sandy Hollway, ait su maintenir jusqu'au bout la motivation de l'essentiel de ses troupes. Ceci au détriment de sa



les volontaires de Sydney.

relation avec le président qui lui retira une partie importante de ses prérogatives un mois avant les Jeux et qui chercha, à ses propres dépens, à limiter la reconnaissance publique de celui qu'il avait nommé comme 'numéro deux'.

Par contre, le programme des volontaires fut parfaitement mené et contribua incontestablement au succès des Jeux. La gentillesse naturelle des milliers de jeunes et de moins jeunes Australiens (et étrangers) qui s'étaient engagés bénévolement fit vite le tour de la famille olympique, des médias et des spectateurs. Les volontaires furent la vitrine des Jeux, le principal point de dialogue entre l'organisation et ses 'clients'.

Leur planification commença presque trois ans avant la cérémonie d'ouverture (contre 18 mois avant à Atlanta) et leur recrutement se fit au travers d'une campagne nationale, en octobre 1998. Un programme complet d'instruction fut mis sur pied par l'agence publique de formation TAFE NSW, basé sur des manuels, des vidéos et des pages internet. Il débuta en juin 2000 et permit aux volontaires de Sydney de répondre à la plupart des situations durant les Jeux, contrairement à ceux d'Atlanta qui n'avaient souvent pas bénéficié d'un entraînement adapté à leurs tâches. Certains chauff-

feurs prirent même sur leurs loisirs pour mieux connaître les parcours olympiques. Les responsables des volontaires, souvent eux même bénévoles, reçurent également des cours de 'leadership'.

Le faible taux d'abandon des volontaires durant les Jeux, bien plus bas qu'à Atlanta, est le signe d'un bon management de cette ressource humaine fondamentale. Bien que cela ne fut pas annoncé à l'avance, la plupart des volontaires furent récompensés par des billets pour les compétitions sportives ou les répétitions de la cérémonie d'ouverture. Cinq mille d'entre eux purent assister gracieusement à la clôture. Ils bénéficièrent également de la gratuité des transports en commun. Et l'un des quotidiens de Sydney publia tous leurs noms, de Naseem Aadil à Warren Zylstra, dans un cahier spécial intitulé : «47 000 héros».

L'information

L'information est encore trop rarement identifiée comme une ressource managériale à l'instar des ressources humaines et financières. Elle est pourtant aujourd'hui capitale dans la société post-industrielle où nous vivons qui est une société de services dont la matière première principale est l'information. C'est d'ailleurs cette information au sens large

que les médias veulent retransmettre pendant les Jeux sous forme de textes, d'images et de sons et qui constitue, après les Jeux, leur seule trace tangible avec les installations olympiques.

Le management de l'information s'était révélé particulièrement désastreux au début des Jeux du Centenaire puisque les résultats diffusés à la famille olympique et aux médias par le système informatique étaient entachés d'erreurs et que les agences de presse étaient obligées de les saisir manuellement pour diffusion au monde entier. De mauvaises conditions de transport et d'hébergement des journalistes n'avaient fait qu'accroître leurs récriminations qui, en quelques jours, cassaient irrémédiablement la réputation d'Atlanta et de ses Jeux. La société IBM avait été, à tort ou à raison, tenue pour responsable. Ne souhaitant pas voir se reproduire un tel fiasco, IBM proposa au SOCOG de prendre totalement en charge l'intégration des systèmes, qui avait été assurée pour les Jeux de 1996 par le COJO d'Atlanta lui-même.

Le système d'information des Jeux à Sydney se composait de quatre sous-systèmes: 1) pour l'établissement des résultats des compétitions; 2) pour la diffusion de l'information sur les Jeux aux internautes; 3) pour la communication au sein de la famille olympique par l'intermédiaire de deux milliers de stations 'INFO'; 4) pour le management des prestations du SOCOG (accréditation, hébergement, billetterie, transport, recrutement, etc.). Ces systèmes intégraient ceux fournis par d'autres partenaires technologiques, notamment Xerox pour l'impression des données, Swatch Timing pour le chronométrage des compétitions, Kodak pour la photographie des deux cent mille accrédités et Panasonic pour la diffusion de textes et d'images par écrans géants. Au total, le système d'information du SOCOG et des Jeux a été mis en place grâce aux efforts de 850 spécialistes et était accessible par près de sept mille ordinateurs personnels en réseau.

Il convient également de souligner le grand succès du site internet officiel Sydney 2000 managé par IBM pour le SOCOG (à l'adresse: www.olympics.org). Ce site a reçu environ 8,7 millions de visiteurs de la veille de l'ouverture à la clôture des Jeux, principalement en provenance des États-Unis d'Amérique (38%), d'Australie (17%) du Canada (7%), de Grande-Bretagne (5%), du Japon (3%) et de 136 autres pays. Ces visiteurs – en forte majorité des femmes – passèrent en moyenne près de 17 minutes à le consulter, parcourant au total 230 millions de pages-vues. Des supporters de 199 pays envoyèrent 371 654 courriels aux athlètes participants dont plus de quatre mille créèrent une page personnelle sur les ordinateurs installés au village olympique.

Le site du réseau NBC (à l'adresse: www.nbcolympics.com), le seul avec celui de la chaîne australienne Channel 7 autorisé à diffuser de courtes séquences vidéo des Jeux, a attiré 2,2 millions d'Américains durant la quinzaine olympique. En comparaison, 59 millions ont vu les retransmissions en différé des compétitions par ce même réseau. (Ces téléspectateurs étaient moins nombreux qu'à l'habitude à cause du décalage horaire). Ces statistiques sont particulièrement impressionnantes si on considère que le premier navigateur (*browser*) pour l'internet a été commercialisé l'année où les Jeux ont été attribués à Sydney. Grâce à l'internet, les résultats, les sons et les images fixes ou animées du festival olympique constituent incontestablement un gisement de droits nouveaux à exploiter pour le CIO et les COJO, dans le respect du droit du public à l'information.

Ce très rapide survol du management de l'information par le SOCOG ne serait pas complet sans évoquer le programme TOK (*Transfer of Olympic Knowledge* - Transfert de la connaissance olympique) lancé un an avant les Jeux pour synthétiser l'essentiel des informations nécessaires à leur organisation. Ce travail, qui prend la forme d'une centaine de



Couverture télévisuelle.

manuels rédigés durant l'année 2000 par les managers du SOCOG, a été financé par le CIO et sera utilisé par les COJO d'Athènes et de Turin, puis actualisés et transmis aux futurs COJO. Ces manuels TOK viendront utilement compléter le rapport officiel des Jeux à Sydney dont la préparation commença très intelligemment longtemps à l'avance. Pour la première fois, toute l'information organisationnelle, tout le savoir tacite d'une édition des Jeux sera transformé en savoir formalisé pour les suivantes, conformément aux nouvelles théories du management de la connaissance.

Organisation

Le présent panorama du management des Jeux à Sydney ne serait pas complet sans une brève réflexion sur leur organisation structurelle, c'est-à-dire sur l'arrangement politico-administratif des divers organismes qui ont contribué à organiser les Jeux. Outre le SOCOG, ce sont principalement : l'OCA (*Olympic Coordination Authority* - Autorité de coordination olympique) chargée dès 1995 de construire la plupart des installations sportives; le SOBO (*Sydney Olympic Broadcast Organisation* - Organisme de télédiffusion olympique de Sydney) fondé en 1996 et chargé de produire le signal

son et image des Jeux (radiodiffuseur hôte); l'ORTA (*Olympic Roads & Transport Authority* - Autorité pour les routes et transports olympiques) créée en 1997; l'OSCC (*Olympic Security Command Centre* - Centre de commandement pour la sécurité olympique) établi en 1998.

Tout comme le SOCOG, l'OCA, l'ORTA et l'OSCC sont des agences de l'État de Nouvelle-Galles du Sud. Le SOBO était formellement une commission du conseil d'administration du SOCOG. A l'exception de l'OSCC, présidé par le chef de la police de l'État (*Commissioner*), tous ces organismes étaient présidés par Michael Knight, également ministre olympique de Nouvelle-Galles du Sud et président de la DHA (*Darling Harbor Authority* - Autorité du port de Darling), gérant le quartier où étaient organisés six sports olympiques. Les Jeux à Sydney ont donc bénéficié d'une organisation fortement décentralisée, au contraire de ceux à Atlanta. Chaque organisme mentionné ci-dessus était en effet chargé d'une des tâches essentielles d'organisation : fonctionnement général (SOCOG), construction et exploitation des installations (OCA), production des images télévisées des Jeux (SOBO), transports routiers et ferroviaires (ORTA), sécurité publique (OSCC). Il est même étonnant de constater comment, au fil des années de préparation, le SOCOG a été, petit à petit, déchargé de responsabilités capitales. Bien que son ministre-président ait éprouvé le besoin pour des raisons opérationnelles de regrouper, à quelques mois des Jeux, dans une seule structure décisionnelle centrale baptisée 'Sydney 2000' les divers organismes qu'il dirigeait, il est fort probable que leur autonomie originelle - gage d'une concentration totale sur leur mission - ait grandement contribué au succès final.

Par ailleurs, on constate à quel point l'organisation des Jeux à Sydney était étatisée, tant du point de vue juridique que du point de vue du personnel, puisque les principaux dirigeants étaient des hauts

fonctionnaires. Ceci est d'autant plus frappant que le COJO d'Atlanta était entièrement privé (bien que sans but lucratif). Sa mauvaise coordination avec les autorités de la capitale et de l'État de Géorgie contribua à de nombreux problèmes, notamment de sponsoring, de circulation et de sécurité. Ces problèmes furent tout naturellement résolus à Sydney grâce à la participation active des élus et des administrations locales et régionales concernés qui ont finalement dépensé plus de \$AUS 2 milliards pour les Jeux au-delà du budget du SOCOG. A cela s'ajoute encore la contribution

coordonnée d'une trentaine d'agences du gouvernement fédéral australien estimée à \$AUS 484 millions, y compris pour l'anecdote les deux années de salaire de Mark O'Connor, le premier poète 'officiel' des Jeux depuis Pindare.

Le modèle managérial de Sydney est-il préférable à celui d'Atlanta? Il est probable que oui car les Jeux sont devenus une manifestation qui affecte un pays tout entier. Quel que soit leur statut juridique, les COJO doivent être très proches des pouvoirs publics avec lesquels ils doivent partager une mission de service public, celle de développer har-

monieusement leur ville, leur région et leur pays. L'objectif managérial ne devrait désormais pas être de faire des Jeux plus grands, car le gigantisme menace, mais plus uniques et spéciaux pour laisser une trace durable dans l'histoire collective d'une nation et de l'humanité.

*Professeur à l'Institut de hautes études en administration publique associé à l'Université de Lausanne, Suisse; membre du panel d'universitaires rassemblés par l'Université de Nouvelle-Galles du Sud pour observer les Jeux à Sydney.

Quelques chiffres clés de l'évolution des Jeux depuis 1980

	Moscou	Los Angeles	Séoul	Barcelone	Atlanta	Sydney
CNO présents / reconnus	81/145	140/159	159/167	169/172	197/197	199/199
CNO médaillés (dont or)	36 (25)	47 (25)	52 (31)	64 (37)	79(53)	80(51)
Equipes CNO sans femme	24	45	41	35	26	9
Nombre de sports	21	21	23	25	26	28
Épreuves au programme	203	221	237	257	271	300
Épreuves masculines	134	144	151	159	163	168
Épreuves féminines	50	62	72	86	97	120
Épreuves mixtes	19	15	14	12	11	12
Athlètes hommes	4'092	5'230	7'150	7'060	7'006	6'862
Athlètes femmes	1'125	1'567	2'477	2'845	3'624	4'254
Équipes des CNO	8'310	11'120	14'950	17'060	16'238	circa 16'500
Journalistes - photographes	3'860 (de 74 CNO)	3'840 (de 105 CNO)	4'930 (de 108 CNO)	4'880 (de 107 CNO)	5'954 (de 161 CNO)	circa 5'300 (de 187 CNO)
Personnel Radio-TV	4'100	4'860	10'360	7'950	9'880	circa 11'000
Nombre de volontaires	-	33'000	27'200	34'600	47'466	47'000
Billets vendus	5'268'000	5'720'000	3'306'000	3'812'000	8'384'290	7'000'000
Total droits TV (mio.US\$)	87,9	286,8	398,7	635,5	898,2	1'331,6
Pays télé-diffuseurs	111	156	160	193	214	220
Sponsors mondiaux	0	0	9	12	10	11
Sponsors nationaux	35	35	13	24	34	32
Fournisseurs officiels	290	64	55	25	65	60
Détenteurs de licences	6972	65	63	61	125	circa 100

Sources: compilation de l'auteur à partir des rapports officiels des COJO et rapport: provisoires du SOCOG.