

La bonne gouvernance des organisations sportives ne se décrète pas, elle se construit. L'initiative du groupe Delta, en Belgique	143
<i>Thierry Zintz</i>	
Value Co-Creation in the Olympic Brand System: Management and Governance Issues.....	173
<i>Benoît Séguin and Alain Ferrand</i>	
The Performance of International Sport Organizations: Some Insights.....	200
<i>Antonio Davila, Giovanni Battista Derchi, Daniel Oyon and Maël Schnegg</i>	
Jeux olympiques et patrimoine: les défis d'un patrimoine mobile	215
<i>Joël Pinson, Thomas Junod et Antoine Fournier</i>	
What Makes an Event a Mega-Event? Definitions and Sizes.....	235
<i>Martin Müller</i>	

PARTIE III

La régulation du sport international

Dopage et antidopage – Historique, évolution et perspectives	253
<i>Raphael Faiss, Martial Saugy et Fabien Ohl</i>	
Manipulation de compétitions sportives et lanceurs d'alerte dans le sport international.....	273
<i>Pim Verschuuren</i>	
Corruption, Opportunity, and Sporting Integrity	287
<i>Stefano Caneppele, Giulia Cinaglia and Fiona Langlois</i>	
Sport Tomorrow? Fewer Records, But More Science, Integrity and Ethics.....	297
<i>Bengt Kayser</i>	

CONCLUSION

Une contribution au management de la communauté olympique

Construire des « communautés apprenantes en management des organisations sportives olympiques » : la contribution des programmes MEMOS et CAMS	311
<i>Jean Camy</i>	
Auteurs	321

Les contributions du professeur Jean-Loup Chappelet

EMMANUEL BAYLE, INSTITUT DES SCIENCES
DU SPORT (ISSUL) – UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

Le professeur Jean-Loup Chappelet est une figure internationale majeure en matière d'enseignement, de recherche et d'expertise sur l'olympisme contemporain et la gouvernance du sport mondial. Sa double trajectoire professionnelle et académique fonde l'originalité de ses travaux.

Après une thèse de doctorat en mathématiques soutenue en France et un master de la Cornell University aux États-Unis, il devient cadre au Comité international olympique (CIO) (1982-1987), puis consultant d'une grande firme de conseil stratégique et informatique (1988-1992). Ces deux expériences professionnelles vont nourrir son premier livre intitulé *Le système olympique* (1991). Il y propose une grille de lecture innovante et féconde du sport international dont le rôle de pivot serait joué par le CIO.

Son nouveau poste, en 1993, de professeur en management public, de système d'information et de management du sport à l'Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne va lui permettre de donner une plus grande ampleur à cette approche systémique. Dès lors, il dirige nombre de travaux de recherche et devient un expert du sport international incontournable auprès du CIO, des Fédérations internationales sportives, mais aussi des organisations inter- et supra gouvernementales.

Penser le sport international comme un système

Penser les organisations dans un système ou/et comme un système n'est pas nouveau pour les chercheurs francophones et anglo-saxons en théorie des organisations au début des années 1990 mais son application au mouvement olympique permet une lecture renouvelée du fonctionnement olympique encore majoritairement analysé par les sociologues critiques comme la reproduction du système capitaliste, et par les juristes comme un ordre

juridique privé et doté de sa « *lex sportiva* » qui entre parfois en contradiction avec les règles de droit public nationales ou supranationales.

Ce premier ouvrage se présente comme un programme de recherche dans la mesure où il ouvre de nouveaux horizons en matière de compréhension à la fois historique, sociologique, juridique, géopolitique et économique du fonctionnement spécifique du mouvement olympique. Il faut le rappeler ici, le CIO et les Jeux olympiques (JO) étaient jusqu'alors mal connus des auteurs en sciences sociales et des chercheurs en management.

Cet ouvrage va ainsi asseoir le positionnement et la visibilité de recherche du professeur Chappelet qu'il va rapidement adosser à la création, en 1995, d'un premier diplôme de formation continue: le certificat en « Politique et management du sport ». En un peu plus de vingt ans, ce diplôme va former un très grand nombre de spécialistes et d'experts travaillant notamment au sein du sport international mais aussi du sport romand.

Ancrée à l'IDHEAP, l'analyse du management olympique ne relève pourtant ni pleinement du management public ni pleinement du management privé. Elle se situe entre les deux, selon la thèse du professeur Chappelet, devant tenir compte des spécificités (gouvernance démocratique, non distribution des « profits », diffusion d'une idéologie, performance sociale et sociétale théoriquement dominante...) des grandes organisations non gouvernementales internationales (OING) que sont le CIO, la Croix rouge ou le WWF, dont les sièges internationaux sont basés en Suisse et dont le poids social, économique et politique va très fortement croître à partir des années 1980/1990.

Au gré des opportunités de mandat et de l'actualité, le professeur Chappelet ne va cesser d'analyser les rapides évolutions des différentes composantes du système olympique. La multiplication des acteurs institutionnels, économiques et médiatiques et la complexité de leurs interactions le conduisent dans les années 2010 à élaborer le concept de « système olympique total », toujours dans l'idée d'en améliorer le pilotage et la régulation.

Les cinq composantes du système olympique

Le système olympique ce sont d'abord, selon l'analyse du professeur Chappelet, cinq composantes centrales: le CIO, les comités d'organisation des jeux olympiques (COJO), les comités nationaux olympiques (CNO), les fédérations sportives internationales (FI) et nationales (FN) et leurs sélectionnés olympiques (les « olympiens ») qu'il illustre classiquement avec les cinq anneaux olympiques. Ces cinq acteurs qui sont le cœur du système olympique, pour organiser et participer aux Jeux olympiques, ont aussi besoin des États, des villes, des sponsors, des médias. En outre, ils doivent tenir compte de la montée en puissance de nouveaux acteurs comme les ligues professionnelles, notamment nord-américaines, et des très nombreux méga événements sportifs dont le nombre a explosé depuis les années 1980.

En plus des recherches spécifiques menées sur le CIO et les quatre acteurs clés qui lui sont liés, le professeur Chappelet va également étudier les stratégies des nombreuses autres parties prenantes du système olympique. Il en est ainsi des politiques publiques en Suisse, celle de la confédération, mais aussi des cantons et des villes, avec un focus spécifique sur la ville de Lausanne comme « capitale olympique ».

Ses recherches sur les stratégies d'accueil d'événements sportifs par les villes et les États s'orientent progressivement vers la promotion d'un nouveau concept, « les événements sportifs patrimoniaux », qu'il fera étudier dans une thèse (Pinson, 2016). Ce type d'événement serait potentiellement un meilleur vecteur de développement territorial ce qui expliquerait leur essor et leur multiplication dans le monde mais aussi en Suisse (Course de l'escalade, la Patrouille des glaciers...). L'intérêt de ce type d'événements pour les acteurs publics explique aussi désormais la difficulté de nombreuses FI à trouver des villes ou/et des pays pour accueillir leurs championnats du monde, événements éphémères par définition, et dont l'héritage et l'importance en matière d'impacts médiatiques et économiques font débat.

Les questions de croissance et de gigantisme des Jeux, qu'il suit en spectateur depuis 1972 sans avoir jamais manqué une édition, sont au cœur des nouvelles préoccupations du CIO dans les années 2000, comme celle de l'héritage des jeux. Ces questions, plutôt de type économique, dans un contexte de raréfaction des candidatures aux Jeux d'hiver notamment, sont également étudiées par le professeur Chappelet et aussi dans le cadre d'une thèse sous sa direction (Mutter, à paraître).

Les approches pluridisciplinaires mobilisées en management du sport relèvent très largement de la gouvernance et de la stratégie des organisations, mais beaucoup plus rarement des ressources humaines, du marketing, et de l'histoire. Adoptant bien souvent une approche diachronique, le professeur Chappelet s'appuie également sur des analyses biographiques. C'est ainsi qu'il a pu remettre en perspective et mieux incarner la gouvernance et le leadership du mouvement olympique avec l'étude de cas des deux présidents du CIO. Ces deux autocrates visionnaires sont le fondateur, « Couberlin le Lausannois » (1997), dont il fréquente avec jubilation la pensée et les écrits, et le catalan J.-A. Samaranch (2016, 2018) qui a accompli sous son regard la « révolution olympique ».

Gouvernance et régulation

La fin des années 1990 et le début des années 2000 marquent le foisonnement des recherches sur la gouvernance publique et d'entreprise liées aux crises ou aux remises en cause que connaissent notamment quelques multinationales et le système capitaliste financiarisé. Les grandes organisations sportives dont le CIO vont être aussi concernées par des crises de gouvernance

qui n'échappent pas à la sagacité du professeur Chappelet (2000). Dans le contexte d'une exigence de nouvelle «accountabilité» du CIO et des fédérations sportives internationales, il en vient à proposer en 2013 un outil opérationnel d'évaluation dénommé BIBGIS pour «*Basic indicators for better governance in international sport*». Testé dans le cadre d'une thèse de doctorat sur les fédérations sportives continentales européennes menée sous sa direction (Mrkonjic, 2013), ce travail va servir de base en décembre 2015 à l'Association des Fédérations internationales olympiques d'été (ASOIF). Le professeur Chappelet va être ainsi l'expert académique indépendant de la Governance Task Force (GTF) chargée d'évaluer et de faire progresser la gouvernance des FI olympiques d'été (www.asoif.com/governance-task-force). Ce groupe de travail va s'inspirer des BIBGIS en retenant cinq principes (transparence, intégrité, démocratie, développement du sport et solidarité, mécanismes de contrôle) doté chacun de dix indicateurs de mesure. Au-delà de la gouvernance, ce sont les besoins de régulation du sport international qui vont aussi être explorés par le professeur Chappelet (2017). L'éthique et la question des valeurs sont, en effet, centrales pour le mouvement olympique qui, historiquement, promeut le mythe d'un sport comme outil de la «construction d'un monde meilleur» (CIO, 2014). Dans ce contexte particulier, les affaires de dopage, violences, racisme, tricheries, paris truqués, corruption prennent des potentialités de scandale et de crise très déstabilisantes pour les organisations et leurs dirigeants. La lutte contre ces différentes dérives que l'on rassemble sous le terme de lutte pour préserver l'intégrité du sport sont régulièrement analysées par le professeur Chappelet et ses collaborateurs (thèse en cours de Pim Verschuuren sur les lanceurs d'alerte).

Expert pour l'Agence Mondiale Antidopage, le professeur Chappelet va à la fois s'intéresser à la gouvernance, la stratégie, l'efficacité et au financement, de cette agence publique-privée de régulation du dopage. Ce dispositif de régulation est, selon lui, précurseur pour d'autres cas de dérives nécessitant des partenariats publics/privés à l'échelle internationale. Sujet plus juridique et politiste, la question de l'autonomie du sport et de ses conséquences en termes de gouvernance et de régulation a également fait l'objet d'un ouvrage très novateur produit à la suite d'une étude pour le Conseil de l'Europe (Chappelet, 2010). La thèse de l'auteur est qu'il n'y aurait d'autonomie du mouvement sportif sans capacité d'autorégulation et d'auto-réforme sur les sujets clés de gouvernance et d'intégrité.

Une contribution internationale à la recherche et à la formation

Reconnu comme un des meilleurs spécialistes du système olympique, du CIO et des JO, avec une centaine de publications spécifiques à son actif,

la contribution empirique du professeur Chappelet est évidente. Elle prend tout son sens si on l'articule avec son engagement au plus près des acteurs du sport international.

De fait, sa recherche a été guidée par la volonté d'apporter un éclairage et des «outils» aux problématiques émergeant du terrain : gouvernance, autonomie du sport, héritage et performance des grands événements (cf. son idée de «diamant olympique», Chappelet, 2019), régulation des dérives et lutte pour l'intégrité du sport (Chappelet, 2018). Ses ouvrages sont devenus des synthèses indispensables et un passage obligé pour toute personne qui s'intéresse au système olympique, à ses acteurs-clé et aux défis auxquels ils sont confrontés (Chappelet & Kübler, 2008 et Chappelet, 2016). Le professeur Chappelet a toujours veillé à garder son indépendance et sa capacité à ne pas s'engager dans des points de vue militants ou des jugements de valeur. Alors que certains débats sont souvent clivants, comme la popularité déclinante des JO ou bien la corruption dans le sport, il affectionne les points de vue équilibrés, tout en admettant que l'objectivité parfaite n'existe pas.

Sa contribution au débat n'est pas seulement académique mais passe aussi par l'action et l'expertise que l'on peut rapprocher du concept de «recherche-intervention». Sur le plan local, il a été la cheville ouvrière en qualité d'expert, puis directeur des candidatures de Sion 2002 et Sion 2006 (qui perdra à quelques voix près contre Turin les JO d'hiver 2006). Le professeur Chappelet a été également expert notamment pour l'Union Européenne, le Conseil de l'Europe, l'UNESCO, l'AMA, l'ASOIF, le CIO, l'UEFA (...). Moins connu, il a été également le secrétaire général du Comité international Pierre de Coubertin (CIPC) de 2001 à 2017.

En parallèle de l'ensemble de ses activités d'enseignant, de chercheur et d'expert, de responsable de diplômes de formation continue en management du sport, le professeur Chappelet a aussi assumé durant neuf années et trois mandats la charge de directeur de l'IDHEAP. Dans ce contexte, il a assuré le rattachement de cet institut de réputation internationale à l'Université de Lausanne et il est parvenu à le doter d'une signature architecturale devenue un outil de travail particulièrement agréable, fonctionnel et inspirant pour ses utilisateurs.

On le comprend, l'aller-retour entre terrain, formation, recherche et expertises a été permanent marquant une carrière riche tournée vers l'international et vers les autres et au service de l'IDHEAP puis également de l'Unil faisant sienne la démarche humaniste et d'excellence portée par l'idéal olympique.

Passé, présent et futur du système olympique

Cet ouvrage est construit en miroir des trois grands thèmes abordés par le professeur Chappelet : la place de la Suisse au cœur du système olympique, la gouvernance et la performance des organisations olympiques et

des événements sportifs et, enfin, la régulation du sport international. De proches collègues et des collaborateurs du professeur Chappelet à l'Unil, à l'AISTS (Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport) et au MEMOS (Master Exécutif en Management des Organisations Sportives) illustrent et explicitent les défis auxquels le système olympique est confronté dans l'une des deux langues officielles olympiques, le français ou l'anglais.

Dans la première partie, Patrick Clastres analyse les relations entre la Suisse et Pierre de Coubertin, le rénovateur des JO et fondateur du CIO. Michaël Mrkonjic propose une analyse politiste, basée sur une approche historico-légale, de l'évolution de la gouvernance du sport en Suisse. Margareta Baddeley s'interroge, quant à elle, sur le fait de savoir si la forme sociale du groupement sportif serait garante de la « bonne » gouvernance. Christophe Clivaz analyse l'argument touristique dans les candidatures aux Jeux olympiques d'hiver à travers l'exemple de Sion et notamment des candidatures de 2002 et de 2006 dont le professeur Chappelet a été l'architecte.

Dans la deuxième partie consacrée à la gouvernance et à la performance des organisations et événements sportifs, Stefan Wassong revient sur les conditions de création de la Commission des athlètes au sein du CIO qui va ouvrir les portes du CIO à de nouveaux acteurs dont le futur président Thomas Bach. Thierry Zintz, successeur du professeur Chappelet à la tête du MEMOS, présente le processus de construction d'une « bonne » ou meilleure gouvernance pour les fédérations sportives belges. Alain Ferrand et Benoit Seguin analysent la co-crédation de valeur dans le système de marques olympiques à travers des questions de gouvernance et de management. Antonio Davila, Giovanni Battista Derchi, Daniel Oyon et Maël Schnegg portent un premier regard sur la question encore très peu étudiée de la performance organisationnelle des fédérations sportives internationales. Joël Pinson, Thomas Junod et Antoine Fournier reviennent sur la dimension patrimoniale des Jeux olympiques et analysent les défis des jeux comme « patrimoine mobile ». Martin Müller définit plus précisément le concept de « mega-event » que les spécialistes utilisent pour analyser les Jeux olympiques et la Coupe du monde de football. La troisième et dernière partie s'interroge sur les conditions de la régulation du sport international. La lutte Antidopage permettra-t-elle de préserver l'intégrité dans le sport ? C'est la question que se posent les experts du Centre de Recherche et d'Expertise des sciences antidopage (REDS) Raphaël Faiss, Martial Saugy et Fabien Ohl. Pim Verschuuren revient sur la manipulation des rencontres sportives et le nouveau rôle que jouent les lanceurs d'alerte dans l'efficacité de la lutte pour l'intégrité dans le sport international. Stefano Caneppele, Giulia Cinaglia et Fiona Langlois montrent comment préserver l'intégrité sportive. Enfin, Bengt Kayser ouvre le débat sur ce que sera le sport de demain et milite pour moins de records et davantage de science, d'intégrité et d'éthique pour le futur du sport.

La dernière contribution est un témoignage du professeur Jean Camy concernant le MEMOS comme « communauté apprenante ». Il y est question de la contribution du professeur Chappelet à la formation d'un très grand nombre de dirigeants et de managers du monde olympique.

Notre souhait est que le professeur Chappelet puisse trouver dans cet ouvrage un témoignage d'amitié et de reconnaissance ainsi que des éléments d'inspiration pour son projet d'ouvrage « Olympica Helvetia » et ses futures contributions à venir.

Éléments de bibliographie en management du sport du professeur Chappelet¹ (principalement des 10 dernières années)

- ASOIF (2016a). *ASOIF taskforce agrees new sports governance principles and indicators*, 28 January 2016, www.asoif.com/news/asoif-taskforce-agrees-new-sports-governance-principles-and-indicators (consulted on 1 December 2018).
- ASOIF (2016b). *ASOIF Governance Task Force (GTF) First Report to ASOIF Council*, February 2016, https://asoif.my.salesforce.com/sfc/p/#D0000000lcuP/a/57000000Hjuz/kwc6VBCB6HE3pxgEhuBHJI_89MiQ1AIydr2nJ57UeM (consulted on 1 December 2018).
- ASOIF (nd, 2016). *ASOIF Governance Task Force (GTF) International Federation (IF) Self-Assessment Questionnaire, to be returned by 27 February 2017*, www.asoif.com/sites/default/files/basic_page/if_governance_questionnaire.pdf (consulted on 1 December 2018).
- ASOIF (2017). *First Review of IF Governance, 2017 ASOIF General Assembly*, Lausanne: ASOIF GTF, www.asoif.com/sites/default/files/basic_page/first_review_of_if_governance_2017.pdf (consulted on 1st December 2018).
- ASOIF (nd, 2017). *ASOIF Governance Task Force (GTF) International Federation (IF) Self-Assessment Questionnaire, to be returned by 19 January 2018*, www.asoif.com/sites/default/files/download/if_governance_questionnaire-stage_2.pdf (consulted on 1 December 2018).
- ASOIF (2018). *Second Review of International Federation Governance*, Lausanne; ASOIF, www.asoif.com/sites/default/files/download/asoif_2018_second_review_v4_interactive.pdf (consulted on 1 December 2018).

Articles (2019-2008)

- Chappelet J.-L. (2019). Beyond legacy: Assessing Olympic Games performance, *Journal of Global Sport Management*, vol. 4, issue 3.

¹ Les contributions mentionnées sont celles uniquement en management du sport. Les publications en management public et celles en systèmes d'information ne sont pas indiquées.

Le système olympique

Cet ouvrage est construit en miroir des trois grands thèmes abordés par le Professeur Jean-Loup Chappelet au cours de sa carrière: la place de la Suisse au cœur du système olympique, la gouvernance et la performance des organisations olympiques et des événements sportifs et, enfin, la régulation du sport international. Le lecteur pourra y trouver des contributions originales permettant d'éclairer les principaux enjeux et défis auxquels le système olympique (le Comité International Olympique, les Jeux olympiques, les fédérations internationales/nationales, les athlètes, les collectivités publiques en charge du sport...) est confronté.



Professeur ordinaire de management public à l'Institut de Hautes Études en Administration Publique (IDHEAP) depuis 1993 et honoraire depuis 2018, **Jean-Loup Chappelet** a été directeur de l'IDHEAP de 2003 à 2012. Ancien cadre du Comité international olympique (1982-1987) et d'une grande firme de conseil stratégique et informatique (1988-1992), il est l'auteur d'une centaine d'ouvrages et d'articles scientifiques en management du sport. Il est reconnu comme l'un des meilleurs experts du fonctionnement du système olympique et de la gouvernance du sport international.

Sous la direction de

Emmanuel Bayle

Le système olympique

Passé, présent et futur

Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Loup Chappelet

Préface de Thomas Bach, Président du Comité international olympique

ISBN 978-2-88915-317-6



9 782889 153176 >