

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat  
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2001)

**LE MANAGEMENT DU MONDIAL 98**

*par*

**Pierre BÉNARD** *et* **Michel ROESCH**  
Auteurs d'un mémoire de l'École des mines de Paris :  
*Organisation et impact de la Coupe du monde de football  
en France*

*commentaires de*

**Jacques LAMBERT**  
Directeur général du Comité français d'organisation  
de la Coupe du monde de football 1998

*débat animé par*

**Michel BERRY**  
École de Paris du management

Lundi 2 février 1998  
au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement  
supérieur et de la Recherche  
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

**Bref aperçu de la réunion**

La Coupe du monde de football est beaucoup plus qu'une compétition sportive, c'est une entreprise économique majeure aux retombées financières exorbitantes orchestrée par la toute-puissante FIFA. Pour la France, soumise aux feux des projecteurs pendant un mois, c'est l'image du pays qui sera en jeu. Pour le comité d'organisation, le problème est donc simple : être prêt à temps, équilibrer son budget, respecter les règles léonines de la FIFA, gérer la reconversion du personnel et valoriser l'image de la France.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## INTRODUCTION de Michel BERRY

“Le foot, quelle idée ! nous rétorque-t-on depuis que nous avons programmé cette soirée, vous n’allez pas vous abaisser à parler du football...”

En France, les élites ont un curieux rapport avec le football. Après un récent reportage sur cet événement, *Le Monde* a dû publier une réponse au courrier abondant adressé par les lecteurs outrés, dont certains se sont même désabonnés entre autres à cause de “la place consacrée à ce lamentable opium du peuple”. “Bien entendu, s’est excusé Thomas Ferenczi, dans la hiérarchie de l’information, le sport continue de passer pour nous après la diplomatie, la politique ou l’économie...” En Angleterre, en Espagne ou en Italie, on n’aurait pas eu les mêmes difficultés. En France, on peut regarder des matches mais on n’en parle surtout pas ! Pourtant, le football est un phénomène sociologique d’une importance considérable<sup>1</sup>. De plus, ses enjeux économiques sont énormes et il est en train de devenir un véritable business. Enfin, l’organisation d’une Coupe du monde de football est une entreprise d’une complexité extraordinaire, aux contraintes inéluctables, qui présente tous les aspects que rencontrent les chercheurs et les acteurs de la gestion de projet.

Pierre Bénard et Michel Roesch ont dû batailler ferme pour obtenir que cela constitue le sujet de leur mémoire de fin de scolarité du Corps des Mines. Ils vont nous exposer les résultats des investigations qu’ils ont menées entre janvier et juillet 1997. Nous écouterons ensuite les commentaires de Jacques Lambert, le directeur général du Comité Français d’Organisation de la Coupe du monde (CFO) qui fut auparavant préfet de Savoie pendant les Jeux olympiques d’Albertville.

## EXPOSÉ de Pierre BÉNARD et Michel ROESCH

Lorsque nous avons commencé notre étude il y a un peu plus d’un an, peu de gens savaient que la seizième Coupe du monde de football allait être organisée en France en 1998. La menace d’une grève des transports en commun et les problèmes d’accès en voiture pour l’inauguration du Stade de France ont achevé de renverser la tendance. Aujourd’hui, nul ne peut ignorer que la compétition se déroulera cet été chez nous. Cela fait pourtant six ans que l’événement se prépare, depuis que la FIFA<sup>2</sup>, en 1992, a désigné la France comme pays organisateur d’une compétition qui n’est pas uniquement une affaire de passions.

### **La Coupe du monde : du foot, de la gestion et beaucoup d’argent**

*Le football, une passion universelle... et lucrative*

Certes, le football crée du rêve et génère une vie collective intense : ils sont deux millions de licenciés en France à participer aux multiples compétitions que les nombreux bénévoles des ligues régionales contribuent à organiser. Mais le football est aussi une machine à générer de l’argent. Les budgets des équipes sont colossaux, les joueurs touchent des salaires démesurés et João Havelange, le président de la FIFA, peut se vanter d’être le plus grand employeur du monde, à la tête d’un secteur économique qui pèse deux cent cinquante milliards de dollars. Enfin, le football est un phénomène populaire universel : pour cette Coupe du monde, plus de dix mille journalistes des cinq continents seront présents et l’audience cumulée de la compétition devrait atteindre trente-sept milliards de téléspectateurs, deux fois plus que pour les Jeux Olympiques d’Atlanta.

---

<sup>1</sup> Voir le livre de l’ethnologue Bromberger *Le match de football*, Éditions de la Maison des sciences de l’Homme, 1995.

<sup>2</sup> Fédération Internationale de Football Association, dont le siège se trouve à Zurich.

### *Un défi technique important*

Quelques données “techniques” suffiront à faire entrevoir la complexité de l’organisation. Pour la première fois de son histoire, la Coupe du monde accueillera trente-deux équipes - contre vingt-quatre lors de la dernière édition aux États-Unis - sur les cent soixante-douze qui ont participé aux phases “éliminatoires”. La compétition se déroulera sur soixante-quatre matches qui auront lieu dans dix stades différents<sup>3</sup>. Dans un premier temps, les équipes seront réparties en huit groupes au sein desquels elles s’affronteront. Lors des précédentes éditions, les matches d’un même groupe se déroulaient dans un même stade, ce qui permettait de faciliter la logistique en maintenant localement les équipes, leur encadrement, les supporters et la presse nationale. Pour France 98, on a supprimé ce système pour des raisons d’équité sportive mais aussi pour faire voyager les visiteurs à travers le pays : une même équipe ne jouera jamais deux fois de suite dans le même stade. Finalement, l’organisation technique est un véritable défi pour les organisateurs, d’autant plus important à relever que les enjeux financiers sont considérables.

### *Une affaire de gros sous ?*

Au cœur de ces enjeux, les droits de retransmission explosent. Pour les trois éditions 1990, 1994 et 1998 de la Coupe du monde, les droits TV ont été négociés à 2,5 milliards de francs<sup>4</sup>. Les deux prochaines éditions, 2002 et 2006, ont d’ores et déjà été vendues 11,5 milliards. À côté de cela, les droits de marketing représentent aussi plusieurs milliards.

Pour répondre aux normes imposées par la FIFA, la France a dû construire un nouveau stade et rénover les neuf autres. Ces dépenses d’investissement propres à la compétition représentent 4,2 milliards de francs. Elle a dû aussi prolonger une ligne de métro, construire deux nouvelles gares, refaire la couverture de l’autoroute A1, etc., dépenses d’investissements “généraux” qui s’élèvent à 2,8 milliards. Les frais d’organisation à proprement parler, le budget de fonctionnement, représentent 2,4 milliards et viennent compléter une facture globale de 9,4 milliards de francs.

### *9,4 milliards de francs : qui paye ?*

Cette facture n’est pas prise en charge par un bailleur de fonds unique. Le budget d’organisation stricto sensu est couvert par les recettes de billetterie et les sponsors mais le contribuable français est largement sollicité : l’État, les collectivités locales et les entreprises publiques financent 5,6 des 7 milliards de francs, le reste revenant au consortium SGE-Bouygues-Dumez pour le Stade de France. Aucun investissement n’est donc financé par les recettes de la manifestation ! Pour comprendre la répartition du budget, intéressons-nous aux différents organismes qui y participent.

## **La FIFA, maître des règles, maître du jeu**

C’est en juillet 1992, six ans avant l’événement, que la France a été choisie comme pays organisateur de la Coupe du monde 1998. Le privilège de cette désignation appartient à la FIFA, l’organisme qui régent les institutions du football.

### *Des institutions très structurées*

Cette institution s’appuie sur un réseau de confédérations continentales qui lui doivent allégeance et règne sur cent quatre-vingt-dix-huit fédérations nationales, soit plus qu’il n’y a

---

<sup>3</sup> À Lens, Nantes, Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Marseille, Saint-Étienne, Lyon, Paris (Parc des Princes), Saint-Denis (Stade de France).

<sup>4</sup> À titre de comparaison, les droits pour les Jeux olympiques ont été multipliés par mille, atteignant plus de deux milliards pour les JO de Barcelone.

de pays membres à l'ONU. Véritable gardienne du dogme, elle est détentrice des dix-sept Règles du Jeu. Elle n'a pas d'actionnaires et choisit ses membres par cooptation. Enfin, association de droit suisse, elle ne publie pas ses comptes. Mais elle fait montre de sa puissance.

### *Le football sur les rails du business*

À sa tête depuis 1976, l'octogénaire brésilien João Havelange est chevalier de la Légion d'honneur en France et exhibe des décorations de cinquante autres pays. Il a mis le monde du football sur les rails du business en ouvrant ses portes à l'argent et laissera ainsi quatre milliards de dollars dans les caisses à son départ, à l'issue de France 98.

### *L'organisation de la Coupe du monde : des règles léonines*

La Coupe du monde est l'épreuve emblématique de la FIFA et sa principale source de financement. C'est pourquoi elle fixe elle-même l'ensemble des droits et devoirs que doivent respecter les organisateurs. Pour avoir l'honneur d'accueillir la compétition, les candidats doivent remplir un cahier des charges technique précis et détaillé. Deux stades de plus de soixante mille places, tous les stades équipés entièrement de places assises, des moyens de télécommunication modernes sont quelques-unes de ces exigences. Que la Coupe du monde ait lieu en France aux alentours du symbolique 14 juillet ne suffit pas à déroger à un autre impératif : la finale aura lieu le 12 juillet, un dimanche, pour assurer une audience maximale.

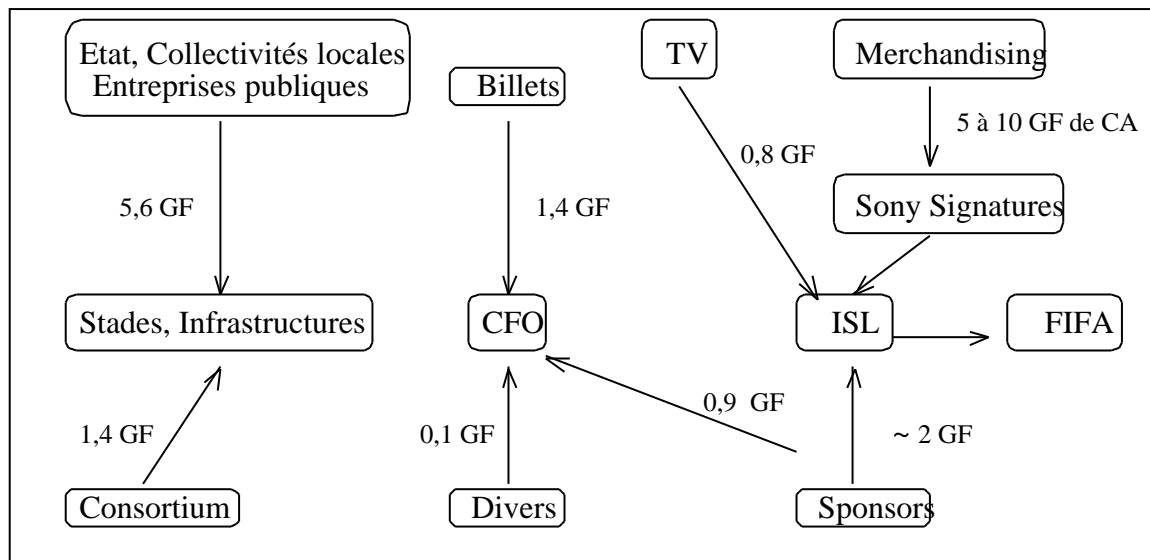
### *L'affaire des grillages*

Quand cela n'a pas été spécifié dès la désignation du pays hôte, la FIFA intervient encore sur des points d'importance au cours de la préparation, comme en témoigne l'affaire des grillages dans les tribunes. Elle a longuement lutté pour qu'ils soient supprimés lors de la compétition. C'est pourtant une question de sécurité qui relève donc des pouvoirs publics. Le ministère de l'Intérieur a longtemps défendu le maintien de ces grillages qu'il jugeait indispensables en termes de sécurité. Mais la FIFA a fini par obtenir satisfaction et à les faire supprimer. Son secrétaire général, Sepp Blatter, déclarait récemment : “ *Des stades sans grillages, c'est bon pour l'image du football mais aussi pour celle de la France* ”. Car la question des grillages est symbolique pour elle : montrer au monde entier des stades où les joueurs sont protégés des spectateurs ne convient pas à l'éthique du football !

La FIFA fixe donc les règles et devoirs de l'organisateur sur les plans sportif et technique mais aussi sur les plans financier et commercial.

### **Des flux financiers exorbitants**

Voici, compte tenu de la confidentialité de certaines données, une estimation simplifiée des flux financiers de la Coupe du monde.



### *ISL, l'agence de marketing*

La FIFA ne gère pas ses rentrées commerciales : elle en confie la gestion à ISL Marketing<sup>5</sup>. Cette société anonyme suisse possède tous les droits d'exploitation commerciale de la Coupe du monde 1998 : les images mais aussi le label, la mascotte Footix et même la marque déposée "Coupe du monde". ISL partage les recettes de vente d'exclusivités avec la FIFA, dans des proportions que nous ne connaissons pas.

Les droits de télévision ont été négociés il y a douze ans, avant l'explosion de la demande : ils ne s'élèvent donc qu'à huit cent millions de francs pour plus de cinq milliards pour l'édition prochaine.

### *Douze multinationales privilégiées : les partenaires officiels*

Douze multinationales - Adidas, Budweiser, Canon, Coca-Cola, Fuji, Gillette, JVC, McDonald's, Mars, Opel, Snickers et MasterCard International - constituent les partenaires officiels de la FIFA, des sponsors de première catégorie : elles peuvent exploiter pendant quatre ans l'image de la Coupe du monde (logo, mascotte, marque, etc.) et bénéficient des meilleurs emplacements publicitaires dans les stades pendant l'épreuve. Leurs accords leur donnent en outre l'exclusivité du partenariat dans leurs secteurs respectifs. Ensemble, elles ont versé près de deux milliards de francs.

### *Écharpes, T-shirts, casquettes : une affaire en or*

La licence pour le merchandising a été cédée à Sony Signatures. Elle couvre la vente de quatre cents produits dérivés répertoriés tels qu'écharpes Footix, stylos, montres, assiettes, etc. qui devraient générer cinq à dix milliards de chiffre d'affaires en seulement trois mois.

### **Le CFO, une organisation originale**

La responsabilité d'organiser la Coupe du monde en France a été confiée à la Fédération Française de Football (FFF). Première fédération sportive de notre pays, elle agit par délégation de service public et a pour mission d'organiser, de développer et de contrôler la

<sup>5</sup> Filiale de ISL (International Sport Leisure) Worldwide.

pratique du football sur le territoire national. Elle rassemble les deux millions de licenciés du sport amateur et la Ligue Nationale de Football qui encadre les joueurs professionnels.

### *Le CFO, organisme ad hoc*

Pour l'organisation de la Coupe du monde, la FFF et l'État ont créé le Comité Français d'Organisation (CFO), sous la forme juridique originale d'association Loi de 1901 à but lucratif. À l'État, représenté par la DICOM<sup>6</sup>, de s'occuper des questions de sécurité, des infrastructures et de la valorisation économique. Au CFO d'organiser la manifestation.

### *Les ressources du CFO*

Pour ce faire, il dispose de deux sources de financement : la billetterie rapportera environ 1,4 milliard de francs, les sponsors participeront à hauteur de neuf cent millions de francs. Il s'agit là de trente-trois partenaires propres au CFO, distincts et bien sûr non concurrents des partenaires officiels. Huit d'entre eux assurent trois quarts des contributions : ce sont Hewlett Packard, Sybase, Manpower, EDS, France Télécom, La Poste, le Crédit Agricole et Danone. Ainsi, sur les vingt principaux sponsors de la Coupe du monde, seuls quatre sont des entreprises françaises. Avec ces ressources, le CFO devrait finalement dégager un bénéfice de quelques centaines de millions de francs, dont la destination n'est pas encore connue.

### *Une direction tricéphale*

Le CFO est une organisation originale. D'abord, son statut juridique en fait une association à but lucratif, administrée par un conseil réunissant des représentants de la FFF, de l'État et de la FIFA. Aucun représentant du monde économique n'y siège. Ensuite, sa direction est tricéphale : deux coprésidents et un directeur général sont à sa tête.

Le premier coprésident, Fernand Sastre, ancien président de la FFF, peut se vanter d'avoir modernisé le football français dans les années 1970 puis d'avoir su convaincre les dirigeants politiques de soutenir la candidature française pour l'organisation de la compétition. L'imposant carnet d'adresses de ses relations dans le monde sportif et dans le milieu politique fait de lui l'homme de réseaux indispensable à l'organisation.

L'autre coprésident est Michel Platini, le meilleur footballeur français de tous les temps. Son aura auprès des amateurs de football est intacte : il inspire confiance, il est incontestable et incontesté. Il apparaît donc naturellement comme la pièce maîtresse de la communication du CFO, son expert.

Enfin, le directeur général, Jacques Lambert, Préfet de la Savoie pendant les Jeux olympiques d'Albertville, a prouvé qu'il était l'homme de terrain capable de gérer les contradictions qui apparaissent au fil de l'organisation d'un tel événement.

### *Sous les yeux du monde*

L'originalité du CFO réside aussi dans ses caractéristiques de gestion. Tout d'abord, il ne peut pas se permettre le moindre raté : le monde entier observe les organisateurs par les yeux de dix mille journalistes. L'expérience des JO d'Atlanta rappelle que le moindre couac sera largement détaillé et laissera le souvenir d'une organisation défailante. Pour éviter tout dérapage, le CFO a délégué tous les aspects techniques à des professionnels spécialistes. Il a ainsi engagé des contrats de fourniture de services à des prestataires qu'il ne paye pas mais qui deviennent des partenaires, sponsors de deuxième catégorie : ainsi, EDS mettra en place et gèrera en direct les systèmes d'information à disposition des journalistes et du grand public. Pour qu'il n'y ait pas de raté, on ne fera pas de jamais vu. Il n'y aura pas de grand pas

---

<sup>6</sup> Délégation Interministérielle pour la Coupe du Monde.

technologique en avant durant cette Coupe du monde mais une démonstration des techniques en usage aujourd'hui sur la planète.

*Jour J, heure H : une date irrévocable !*

Autre élément clé, la date est irrévocable : le 10 juin 1998, tout doit être prêt et opérationnel. Or les choses se mettent en place petit à petit. Il est difficile de convaincre une entreprise de devenir partenaire sous-traitant six ans avant l'épreuve. Si certains interlocuteurs existent dès la candidature, comme l'État ou la FIFA, d'autres n'arrivent que plus tard : les villes hôtes puis les différents partenaires, les fédérations des pays qualifiés puis les journalistes... Pour gérer cette complexité d'abondance et parvenir à ce que ces intervenants qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble collaborent parfaitement à la date fatidique, le CFO prépare l'événement avec d'autres événements : le tirage au sort des poules de qualification pour la phase finale ou le Tournoi de France qui a servi de répétition générale pour l'organisation.

*Une structure démontable*

Ultime particularité que nous évoquerons, le CFO est une structure provisoire qui sera dissoute le 31 décembre 1998 après avoir publié ses comptes. Tout est donc préparé pour être démonté au plus tôt. L'essentiel des cinq cents employés perdront leur emploi le 31 juillet. De plus, il n'est pas question de laisser de contentieux à l'issue de l'épreuve. Aussi, le CFO s'efforce de diffuser les règles du jeu relatives en particulier à l'usage des logos, de la mascotte et des expressions réservées.

En conclusion, le CFO est un organisme original ; véritable régisseur de la Coupe du monde, il diffuse les règles du jeu et l'exigence d'un sans-faute technique et financier.

### **La Coupe du monde, catalyseur d'une métamorphose**

Pour justifier la candidature de la France, on a avancé que les investissements réalisés auront un effet d'entraînement pour l'économie nationale, que la médiatisation exceptionnelle permettra de faire connaître davantage le pays et que l'événement en lui-même attirera un nombre plus grand de touristes. Qu'en sera-t-il réellement ?

*Des rendez-vous sportifs, prétextes à la modernisation*

Pour les Jeux olympiques de Tokyo en 1964, le Japon a réalisé de très gros investissements pour moderniser le pays : amélioration et renouvellement des infrastructures routières et du système d'assainissement, construction d'un nouvel aéroport, etc. Cela lui a permis de réapparaître dans la cour des grands et de se présenter au monde comme un partenaire commercial respectable. L'organisation des Jeux a constitué le catalyseur pour la réalisation de tous les grands travaux : les dépenses d'investissement ont représenté plus de 18 % de l'ensemble des investissements du Japon à cette période.

En Italie aussi, la Coupe du monde de football 1990 a servi de catalyseur à un grand nombre de projets, en priorité les plus visibles : 38 milliards de francs d'investissements ont été réalisés dont plus de 2 milliards dans le secteur hôtelier.

Il y a vingt ou trente ans, ces événements étaient l'occasion de moderniser les infrastructures routières. Aujourd'hui, on modernise également les réseaux de télécommunication.

*La Coupe du monde de football de Saint-Denis ?*

Pour la Coupe du monde 1998, les investissements n'ont pas été aussi importants qu'en Italie mais l'effet catalyseur a tout de même pleinement joué... à Saint-Denis. La Coupe du monde est une chance inespérée pour une ville qui souffre d'une image de banlieue pauvre et de zone

industrielle sinistrée<sup>7</sup> : en plus de l'installation du Stade de France, la construction des gares de RER et de métro rapproche Saint-Denis de la capitale, la couverture de l'autoroute A1 qui coupait la ville en deux lui redonne une unité.

### *Héberger le Stade de France pour changer son image*

Un grand nombre de ces projets étaient prêts depuis une dizaine d'années. Les élus locaux ont su saisir une chance en obtenant l'installation du Stade de France à Saint-Denis : l'événement indiscutable leur a ensuite permis d'obtenir ces aménagements. Aujourd'hui, entreprises et administrations s'implantent et en font une nouvelle zone économique. Demain, pendant la Coupe du monde, par des animations culturelles, la ville compte bien changer son image. Saint-Denis sera finalement seule à profiter du rôle de catalyseur de la Coupe du monde. Au niveau national, la réalisation de travaux d'infrastructure et l'organisation de la manifestation auront vraisemblablement un impact économique. Mais lequel ?

## **Quel impact pour la Coupe du monde ?**

### *Les Jeux olympiques d'Albertville : des espoirs déçus*

À l'occasion des Jeux olympiques d'Albertville, le Conseil Général de la Savoie a créé un observatoire économique pour en étudier l'impact. Ses conclusions ont fait apparaître que si la préparation des jeux a momentanément dopé l'économie locale, l'organisation elle-même n'a pas eu d'effets immédiats. En outre, le COJO<sup>8</sup> a laissé plusieurs centaines de millions de francs de pertes et certaines communes sont encore aujourd'hui très endettées. Pour la Coupe du monde, les investissements réalisés bénéficieront vraisemblablement à la région de Saint-Denis. Mais les autres villes s'inquiètent de la rentabilité de leurs investissements. Au niveau national, l'impact purement économique ne sera certainement pas perceptible. D'autres types d'impact sont néanmoins envisageables.

### *Lillehammer, une politique centrée sur un slogan*

Il n'est pas facile d'évaluer l'image d'un pays et son évolution. Toujours est-il qu'un événement sportif très médiatisé est l'occasion de le faire évoluer. Pour cela, le choix de l'axe de communication est important. En Norvège, les Jeux olympiques de Lillehammer avaient pour slogan "Bleu, blanc, vert" : bleu pour le ciel, blanc pour la neige et vert pour la nature. Par une politique d'organisation centrée autour de ce slogan, l'objectif était de faire connaître une destination touristique originale. Le message est bien passé.

### *L'image de la France aux mains des journalistes*

Pour France 98, il n'y a pas de politique forte autour d'un message. Ainsi, chacun des organismes a son propre slogan : "C'est beau un monde qui joue" pour le CFO, "Bienvenue au monde" pour le Ministère de la Jeunesse et des Sports, "Bonjour" pour le Ministère du Tourisme, etc.

Finalement, la principale communication sera laissée aux journalistes qui s'attarderont sur les charmes du pays mais aussi sur leurs mésaventures. Comme Michel Platini l'a souligné au Premier ministre actuel, c'est un projet d'intérêt national "plus important qu'un G7 car les douze mille journalistes présents vont pouvoir juger de la qualité des transports, des hôtels, de la nourriture, de l'accueil : ils vont juger la France !"

---

<sup>7</sup> Même la basilique, chef-d'œuvre du Moyen Âge, est oubliée avec ses soixante mille visiteurs annuels contre plus de dix millions pour Notre-Dame de Paris.

<sup>8</sup> Comité d'Organisation des Jeux Olympiques.



### *L'impact touristique incertain*

Enfin, il n'est même pas certain que la Coupe du monde attire davantage de visiteurs en juin prochain. En 1990, l'Italie avait connu une baisse de fréquentation par un effet d'éviction : les touristes s'en étaient éloignés entre autres raisons par peur des *hooligans*.

### *La Coupe du monde et la création de lien économique et social*

Toutefois, nous avons constaté une autre forme d'impact. Il s'agit de projets et d'ententes concrètes qui surgissent spontanément à l'occasion de l'épreuve et qui voient se créer des communautés d'intérêts et des liens nouveaux. Malgré le canevas imposé par la FIFA, malgré l'absence de souffle politique ou économique au niveau national, des réseaux se sont constitués pour tirer parti de la Coupe du monde. Nous avons vu comment l'horizon de la Coupe du monde avait suffi à faire aboutir, à Saint-Denis, des projets embourbés. Par ailleurs, les réseaux de bénévoles se sont mobilisés pour fournir douze mille personnes pendant l'événement lui-même. Enfin, d'autres projets simples émanent des acteurs locaux : organisation de concours ou de tournois entre cités pour sélectionner les ramasseurs de balles de la compétition, collaboration entre Chambres de commerce et d'industrie pour que la Coupe du monde soit l'occasion pour les PME et PMI de présenter leurs produits aux visiteurs, etc.

### **Un potentiel d'entraînement important**

La Coupe du monde offre donc un potentiel d'entraînement important sur d'autres projets. C'est finalement hors de la sphère économique que semble se situer son véritable impact : il s'agit de la visibilité exceptionnelle qui est accordée au pays organisateur, il s'agit également de l'apparition de comportements nouveaux et de mobilisations locales autour d'un projet fédérateur qui fait sens.

## **COMMENTAIRES de Jacques LAMBERT**

### **Une compétition sportive sous contraintes financières**

À vous entendre, je pourrais paraître comme une sorte de haut fonctionnaire défroqué vendu à une mafia "friquée" qui organise en France un événement qui échappe complètement aux intérêts nationaux... Heureusement, ce n'est pas le cas. En tout cas, ce n'est pas comme cela que le CFO vit la conduite du projet depuis six ans.

#### *Des contraintes financières...*

Il est vrai que le monde du sport aujourd'hui n'est pas un monde idéal. L'argent est devenu un élément déterminant de son développement, notamment dans le football. Certains aspects liés à la commercialisation du sport sont regrettables, parfois détestables. En revanche, compte tenu de l'ampleur des enjeux médiatiques ou économiques, cette dimension commerciale est aujourd'hui essentielle dans la construction d'une Coupe du monde de football, de Jeux olympiques ou de Championnats du monde d'athlétisme, dans quelque pays que ce soit. En termes d'organisation, cela impose d'être capable de faire la part des choses entre les aspects financiers et commerciaux de l'événement, indispensables, et le respect d'une éthique et d'une régularité de la compétition sportive.

#### *... mais une éthique à préserver*

C'est pour des raisons d'éthique que nous avons proposé à la FIFA de faire tourner les équipes entre les villes lors du premier tour. D'une part, il était injuste que les grandes

équipes soient favorisées en séjournant pendant trois semaines dans une même ville où elles accueilleraient les autres équipes. D'autre part, nous voulions que les spectateurs de chacune des villes d'accueil puissent voir des spectacles d'égale qualité.

Il est vrai qu'il n'est pas toujours facile de préserver cette éthique mais je ne crois pas que notre organisation souffre d'un excès de poids de l'argent.

### *Des règles fixées dès le départ*

Lorsqu'un pays se porte candidat à l'organisation de la Coupe du monde ou des Jeux olympiques, il a connaissance du cahier des charges de la FIFA ou du CIO<sup>9</sup>. Les règles du jeu sont fixées pour la répartition des droits de télévision, les règles de commercialisation, les relations entre l'État, l'organisateur et la FIFA, etc. Le CFO connaissait donc dès le départ les sources de financement qui pouvaient contribuer à la constitution de son budget. Il savait aussi que l'État financerait les infrastructures et rien de plus, ce qui me semble être une répartition saine.

### *Un budget évolutif*

Sachant que nous ne pouvions disposer que de recettes privées, nous avons décidé d'être extrêmement prudents. Nous avons réévalué progressivement nos budgets au vu de l'augmentation de recettes certaines ou probables. Ainsi, nous sommes partis fin 1994 avec un budget d'organisation calculé à 1,5 milliard. Le dispositif d'organisation calibré en conséquence ne nous permettait d'envisager qu'une qualité d'équipement moyenne. Après trois ans, grâce aux résultats obtenus en matière de billetterie et de marketing, nous avons pu améliorer la qualité des installations que nous réaliserons et des services que nous apporterons.

## **L'organisation en bonne voie**

Ce "plus" qualitatif, vous l'avez souligné, est essentiel compte tenu des enjeux en termes d'image. Mais il ne s'agit pas seulement d'un enjeu pour le comité d'organisation : le véritable enjeu est national ; c'est l'image de la France que nous contribuons à mettre en valeur et à défendre. Cela a d'ailleurs occasionné notre plus grande désillusion pendant les trois premières années de notre travail.

### *Quand la mayonnaise ne prenait pas...*

Pendant longtemps, nous avons effectivement eu du mal à trouver un soutien national, un élan porteur du projet, qui a existé dans d'autres pays ayant organisé des compétitions de ce type. Nous avons cherché à comprendre pourquoi "la mayonnaise n'a pas bien pris" au départ : il y avait sans doute la conjonction d'une situation économique et sociale difficile, d'une image détériorée du football à la suite d'affaires de sécurité ou de gestion des clubs et peut-être aussi d'un manque de capacité de notre part à mobiliser.

### *Pari gagné ?*

Les choses ont évolué favorablement. Nous n'avons pas éprouvé trop de difficultés à vendre nos produits - contrats de partenariat et billetterie -, ce qui nous a permis d'encaisser des recettes nécessaires au financement de notre organisation. Nous avons réussi aussi, par la vente précoce de billets, à mobiliser l'opinion relativement longtemps avant l'événement. Nous avons réussi enfin à intéresser à cette Coupe du monde de très grandes entreprises, françaises et étrangères, mais aussi des entreprises de beaucoup moins grande dimension. Finalement, nous avons pu nous donner les marges de manœuvre nécessaires pour construire l'événement comme nous l'avions imaginé au départ.

---

<sup>9</sup> Comité International Olympique.



### *Maintenir le cap de l'équilibre budgétaire*

Quant à savoir aujourd'hui si nous dégagerons un bénéfice, c'est encore prématuré : pendant les quatre mois de préparation et le mois de compétition à venir, nous allons engager les deux tiers des dépenses globales du CFO. Nous ne pouvons donc nous permettre aucun dérapage pour tenir notre objectif d'équilibre. Cela dit, il est vrai que l'affectation des éventuels bénéfices est incertaine : il est inscrit dans nos statuts que leur dévolution fera l'objet d'une convention entre l'État et la FFF, convention qui n'est pas signée à ce jour.

### **La FIFA, grand méchant loup ?**

On peut avoir l'impression que la FIFA joue le rôle du grand méchant loup. Vous avez souligné son rôle dans le développement du football. Je voudrais évoquer une ou deux contraintes qui pèsent sur elle et qui peuvent expliquer cette impression.

#### *Des principes simples*

Devant gérer l'organisation de compétitions dans tous les pays du monde, la FIFA doit se doter de principes simples, que les pays candidats à l'organisation de la Coupe du monde doivent s'engager à respecter. Par exemple, en matière diplomatique, son principe est d'appliquer strictement les résolutions de l'ONU et celles-là seulement. Ainsi, pour le tirage au sort de la phase préliminaire en décembre 1995 à Paris, la France a finalement respecté ses engagements à l'égard de la FIFA après avoir refusé de distribuer des visas à la délégation du Nigeria, en application d'une décision de l'Union européenne.

#### *La Coupe du monde, vache à lait de la FIFA*

Grâce à la Coupe du monde, sa seule source de recettes, la FIFA finance son activité pour les quatre ans à venir : elle finance son fonctionnement mais aussi toute une série de compétitions qui ne sont pas rentables, comme les championnats du monde des moins de dix-sept ans, des juniors, de football féminin, etc. La Coupe du monde lui permet aussi de consolider le développement du football en dégagant des recettes pour les fédérations nationales les moins riches.

### **Une approche du sport très française**

Enfin, je voudrais dire un mot sur l'approche particulière qu'ont les élites françaises du sport en général. En France, on ne sait pas faire le partage entre la part de l'initiative et du risque privés et la part de responsabilité du secteur public. Aujourd'hui, après cinq ans passés au CFO, j'ai du mal à vous dire si je me sens plus chef d'entreprise ou haut fonctionnaire dans l'organisation de cet événement. En tant que responsable d'une association à but lucratif qui gère un budget de 2,4 milliards de francs sans recettes publiques, je me sens chef d'entreprise. Mais la présence et le rôle qu'ont les représentants de l'État dans les instances délibérantes du comité entretiennent l'ambiguïté et montrent bien que l'enjeu est national.

D'ailleurs, le profil du directeur général du comité d'organisation est symptomatique : je suis préfet, mes prédécesseurs étaient un avocat d'affaires pour l'édition de 1994 aux États-Unis et l'actuel président de Ferrari pour l'édition 1990 en Italie !

## DÉBAT

### Le football, un produit à justifier

**Michel Berry** : En encadrant ce mémoire, j'ai ressenti un besoin permanent de la part des autorités publiques, de justifier la Coupe du monde par des arguments économiques. Or il me semble que des contextes économiques difficiles sont favorables au succès des entreprises sportives ou culturelles<sup>10</sup> : les plus grandes équipes du monde de football sont celles de villes sinistrées par le chômage. Ces préoccupations ne traduisent-elles pas finalement un malaise voire un désintérêt des élites vis-à-vis de ce genre d'événements ?

**Jacques Lambert** : Je crois que la France se demande si elle a le droit de se payer le luxe d'organiser un tel événement. Mais il est vain de chercher à mesurer ses effets économiques. Je crois d'ailleurs que ces tentatives sont vouées à l'échec. Il est plus utile de se demander comment on va rentabiliser les investissements, le Stade de France par exemple, que de se poser après coup la question de leur rentabilité.

Cette préoccupation est effectivement symptomatique d'une sorte de défiance vis-à-vis du football, que nous avons ressentie chez nos interlocuteurs, PDG ou ministres. Nous avons d'ailleurs eu beaucoup de mal à faire comprendre que la Coupe du monde était beaucoup plus qu'une compétition de football. Sinon, pourquoi faudrait-il dépenser 2,4 milliards de francs pour organiser soixante-quatre matches de foot ?

### Des investissements à rentabiliser

**Int.** : *La question de la rentabilité est importante car nous, contribuables, pouvons craindre d'avoir à financer pendant longtemps les investissements réalisés, comme à Grenoble en 1968 ou Montréal en 1976. Comment compte-t-on rentabiliser les remises aux normes des stades ou la construction du Stade de France ?*

**J. L.** : Il est un peu tôt pour y répondre. L'amélioration du confort des stades et de la qualité des équipements va-t-elle entraîner une augmentation de la fréquentation ? On ne le sait pas encore mais l'exemple récent de Caen plaide en ce sens : après la construction du nouveau stade, la fréquentation du stade est passée de huit mille à seize mille personnes par match. Quant au Stade de France, la question de son occupation est un large débat qui n'est pas du ressort du CFO.

### Le CFO, organisme biodégradable

**M. B.** : Comment peut-on surmonter la difficulté à gérer le personnel d'un organisme biodégradable, appelé à se dissoudre ?

**J. L.** : Avant de prendre la direction du CFO, je ne mesurais pas l'ampleur de cette difficulté. Nous avons commencé avec zéro salarié en 1993, nous en avons aujourd'hui cinq cents, les meilleurs spécialistes en informatique, en marketing, en communication, en gestion de ressources humaines, en télécommunications, en organisation de compétitions sportives, etc. : un ensemble de compétences que l'on trouve très rarement dans une entreprise de cette taille.

Pour des raisons budgétaires, la montée en puissance s'est faite surtout ces deux dernières années. Il nous a donc fallu intégrer très rapidement des personnes aux profils très variés, animées de motivations et d'ambitions très différentes mais ayant toutes la même volonté de participer à un projet extraordinaire et de le réussir personnellement, quitte à marcher sur le voisin. Nous avons eu à gérer des tensions internes très fortes, accrues par le stress de l'approche de l'événement.

---

<sup>10</sup> J.-C. Casadesus, *La création d'un grand orchestre : la baguette et l'écoute*, séminaire *Vie des Affaires*, décembre 1994, *Les Annales de l'École de Paris du management*, Volume I, pp. 121-132.

Enfin, l'équipe va disparaître dans sa quasi-totalité, brutalement et après avoir travaillé passionnément, au lendemain de la Coupe du monde. Pour l'avoir vécu de l'extérieur à Albertville, je sais que c'est extrêmement difficile à gérer aussi bien pour chaque individu que pour l'employeur. Aussi, nous avons mis en place une structure d'aide au reclassement pour essayer d'accompagner le mieux possible nos salariés.

### **La Coupe du monde, et après ?**

**Int.** (Chef du projet Coupe du monde chez EDS) : *En tant que partenaire informatique du CFO, nous sommes confrontés au même problème de dissolution d'une structure ad hoc. Nous n'avons pas éprouvé de difficultés pour trouver dans l'ensemble de l'entreprise des ingénieurs pointus pour le projet : la Coupe du monde motive d'elle-même. En revanche, les questions de reclassement sont d'un autre ordre pour nous : il nous faut retrouver des projets motivants pour ne pas perdre ces collaborateurs de talent.*

### **La FIFA, garante d'une valeur universelle**

**Int.** : *Est-il normal qu'un organisme comme la FIFA ne soit pas astreint à plus de transparence et notamment ne publie pas ses comptes ?*

**J. L.** : Elle ne publie pas ses comptes mais publie ses recettes...

**M. B.** : Ce qui nous frappe dans la toute-puissance de la FIFA provient de ce que le football est vraiment un sport universel mondial comme il n'y en a pas beaucoup. Qu'aucun journaliste ne se soit intéressé à ses comptes témoigne de cette espèce d'adhésion universelle. D'ailleurs, même la CGT, qui avait prévu de faire grève dans les transports à l'occasion de la Coupe du monde, semble finalement reculer devant cet universel.

Diffusion avril 1998