

Organisation du « plus grand spectacle au monde »

AXELOS.com

© The APM Group et The Stationery Office 2012

Sommaire

Introduction	3
C'est compliqué	3
Où commencer ?	4
L'approche Londres 2012	4
L'avenir	5
À propos de MSP	6
Remerciements	7
Droits d'auteur et déclarations	7

Liz Underhill, Directrice de l'Intégration et de l'Assurance 2012, Janette Lissaman, Responsable du Bureau de Programme 2012, et Heather Sinclair, Responsable de l'Assurance du Programme 2012, membres du Comité gouvernemental des Jeux Olympiques (Government Olympic Executive), une direction du Ministère de la culture, des médias et du sport, parlent de la tâche la plus vaste qui leur ait jamais été confiée.

Introduction

Accueillir les Jeux Olympiques et Paralympiques est une tâche tout simplement gigantesque. Au moment de la cérémonie d'ouverture, au moins 100 000 personnes travailleront sur les Jeux, dont 3 000 employés, 70 000 volontaires et un très grand nombre de sous-traitants. Avec un financement du secteur public d'une valeur de 9,298 milliards £, il est impératif pour la réputation tant nationale qu'internationale de la Grande-Bretagne que l'organisation des Jeux soit couronnée de succès. Mais un facteur clé du succès des Jeux sera l'héritage à long terme qui en découlera.

La méthodologie MSP® (Réussir le Management de Programmes) est utilisée à tous les niveaux de l'organisation. Cependant les Jeux représentent un programme à une échelle bien plus gigantesque que ceux auxquels une formation MSP peut vous préparer. Comment les responsables du programme qui travaillent sur les Jeux Olympiques gèrent-ils un programme de cette envergure ?

C'est compliqué...

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012 ne sont pas une mince affaire et les normes de qualité à atteindre sont élevées. Les organisateurs doivent livrer des événements sportifs d'envergure mondiale, soit l'équivalent de 26 championnats internationaux simultanés pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques. Mais ils visent également à laisser un héritage durable au Royaume-Uni en stimulant la participation aux sports et en mettant tout en œuvre pour que les installations de classe mondiale soient utilisées après les Jeux. Londres 2012 s'emploie également à l'étranger pour diffuser le message d'une participation internationale, et organise l'Olympiade culturelle, afin de créer l'union entre la culture et le sport. Par ailleurs, Londres 2012 œuvre avec les communautés locales pour les impliquer dans les événements internationaux qui se déroulent à leurs portes. Tout cela représente beaucoup de projets à organiser et coordonner.

En outre, Londres 2012 doit s'assurer que les sites et infrastructures sont construits, testés et prêts à accueillir des spectacles sportifs fantastiques. Cela inclut les installations du Parc olympique à l'Est de Londres, un site souvent décrit comme étant deux fois la taille du terminal 5 de l'aéroport de Heathrow mais construit en deux fois moins de temps. Les organisateurs doivent également s'assurer que Londres et le Royaume-Uni continuent à fonctionner pendant les Jeux, faire en sorte que l'accès local aux biens et aux services aux résidents et entreprises ne soit pas perturbé, et s'assurer que le réseau de transports peut absorber le nombre extrêmement élevé de visiteurs et de participants qui seront à Londres.

Plusieurs organisations participent à la livraison des Jeux Olympiques de Londres 2012. Le Comité d'organisation de Londres des Jeux olympiques et paralympiques (London Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games - LOCOG) est une société privée chargée de l'organisation des Jeux. L'Olympic Delivery Authority (ODA) est un organisme public chargé de la conception et de la construction des nouveaux sites et infrastructures. Un grand nombre de ministères et d'agences gouvernementales fournissent des prestations de services, de coordination et de supervision du programme, notamment le Home Office (Ministère de l'intérieur), la Metropolitan Police, le Ministère des transports et Transport for London. Les administrations locales ont également un rôle considérable à jouer dans le cadre de la prestation de services locaux. Toutes ces organisations doivent s'assurer que les Jeux deviennent une réalité à Londres et dans l'ensemble du Royaume-Uni. Et pour finir, The Olympic Park Legacy Company, une coentreprise d'administrations centrales et locales, est chargée de s'assurer que le Parc olympique prospère après la clôture des Jeux.

Outre la complexité associée à l'organisation d'un nombre aussi important de projets et la coordination d'un tel éventail d'entités impliquées dans la livraison du programme, les Jeux sont soumis à des délais fixes. La cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques commencera à 20 h 12 le 27 juillet 2012, quoiqu'il arrive. Il est donc essentiel que toutes les parties prenantes comprennent parfaitement ce qui doit être livré, par qui, et comment tout le monde atteindra l'objectif final. Il existe également un réel besoin d'assurer la visibilité quant à l'avancement du programme et une compréhension de la nature des risques ainsi que la manière dont les problèmes seront résolus.

Pour couronner le tout, les Jeux suscitent également l'intérêt du public. Des articles sont publiés dans la presse tous les jours, ce qui est loin d'être surprenant étant donné l'impact potentiel sur la fierté nationale et la réputation internationale du Royaume-Uni. Avec de tels enjeux reposant sur le succès en 2012 des Jeux Olympiques et l'héritage durable qui doit en découler dans les années suivantes, tous les regards sont tournés vers l'organisation et tout le monde veut connaître l'état d'avancement de ce programme. Alors, comment satisfaire tout le monde et assurer de fantastiques Olympiades ?

Où commencer?

Quiconque a suivi une formation MSP pourrait supposer qu'il faut avant tout s'assurer d'avoir un mandat, l'adhésion des dirigeants, et un modèle cible définissant les objectifs du programme. Avec les Jeux Olympiques et Paralympiques, plusieurs de ces éléments essentiels ont été résolus pendant le processus de soumission des candidatures, qui a pris fin en 2005. Le Comité International Olympique énonce clairement le périmètre de ce qui est exigé de la part d'une ville hôte et dans son dossier de candidature, Londres a expliqué comment elle relèverait ces défis et ce qu'elle entreprendrait pour donner un caractère exceptionnel à ces Jeux. Elle a obtenu le soutien des dirigeants de toutes les parties prenantes au sein du gouvernement pendant le processus de soumission des candidatures.

Mais une candidature couronnée de succès n'était que le point de départ ; comment concrétiser ces idées et ces concepts ? C'est à partir de là que le processus se complique et qu'une méthodologie structurée est utile, mais seulement dans une certaine mesure. Au niveau du projet, les techniques PRINCE2® (Projects IN Controlled Environments) sont précieuses et permettent d'organiser le travail et de garantir des domaines de responsabilité clairement définis. Mais au fur et à mesure que les projets sont regroupés dans des programmes et ces derniers dans des « super programmes », tout se complique encore davantage. Les personnes ayant une vision globale du programme appliquent les principes de MSP pour apporter une structure au programme, en rassemblant les plans de haut niveau et en s'assurant que les risques sont gérés efficacement. L'avancement, les risques et les incidences associés à l'ensemble des programmes ou leur intégration sont gérés, et un exposé de programme est actualisé afin de clarifier les objectifs, les organisations et les dispositions relatives à la gouvernance pour l'ensemble du programme.

L'approche Londres 2012

« Avec un programme aussi vaste, l'art du management de programme devient presque aussi important que les processus », déclare Heather Sinclair. « Il est important d'établir de bonnes relations professionnelles pour garantir une résolution rapide des problèmes et relever les défis qui nous attendent. »

Elle indique également qu'il est indispensable d'adopter une approche pragmatique pour gérer les relations avec autant d'organisations différentes, issues des secteurs publics et privés, petites ou grandes, où une approche unique n'est pas toujours adaptée.

« En fait, » ajoute Heather Sinclair « même avec la meilleure volonté, cela ne fonctionnerait pas. Il est donc important de bien comprendre le rôle de chacun, de savoir qui est responsable de quoi, et de ne pas avoir peur de laisser les gens faire leur travail. Une approche flexible et une capacité à communiquer ses objectifs de manière efficace sont des éléments fondamentaux pour obtenir l'engagement de tous, développer la coopération et obtenir des résultats. »

L'une des méthodes adoptées par Londres 2012 a été de créer des réseaux entre les organisations afin de mobiliser les personnes aux missions similaires et permettre la communication et le partage des meilleures pratiques. Ces réseaux peuvent prendre plusieurs formes, à commencer par des forums informels permettant le partage de connaissances jusqu'à des groupes plus structurés et focalisés sur la prise de décision. Janette Lissaman déclare : « La lecture d'un rapport ne signifie pas que vous êtes au courant de ce qui se passe. Vous avez besoin que les gens soient ouverts et honnêtes avec vous, et une bonne communication est essentielle. Nous devons également traiter face à face avec les parties prenantes. »

Liz Underhill confirme : « Conquérir vos collègues sur le plan relationnel et intellectuel est tout aussi important que le processus lui-même. Une gestion réussie s'appuie sur la collaboration et la création d'une famille dédiée à la gestion de programme. Les éléments constitutifs du programme sont eux-mêmes des programmes énormes. »

Une autre approche du programme a été de tirer les leçons des précédents Jeux et de repérer où les choses risquent de passer à travers les mailles du filet. Par exemple, en éliminant les cloisonnements organisationnels et en rassemblant les gens par thème plutôt que par employeur, l'équipe a identifié à temps des écarts et des chevauchements de périmètre et a pu résoudre des incidences qui se seraient avérées bien plus onéreuses et difficiles à gérer si elles avaient été identifiées juste avant les Jeux. Ce type d'approche transversale aux incidences permet également d'établir des relations entre les organisations et de préparer les personnes aux activités qu'ils devront effectuer pendant les Jeux. En effet les incidences devront être identifiées et résolues rapidement par des personnes ayant l'expertise, l'autorité et l'expérience appropriées. Elles devront gérer des situations de manière appropriée et efficacement en utilisant les niveaux de direction de gouvernance pour se concentrer sur les préparatifs et définir une orientation stratégique.

Plus que tout, Londres 2012 a appris qu'être flexible et conscient de l'évolution de l'environnement est essentiel pour maintenir le cap de ce programme. En effet, le climat économique est radicalement différent aujourd'hui de ce qu'il était au moment où la candidature a été acceptée. Les changements économiques ont eu un impact sur un grand nombre de domaines du programme et il a été nécessaire de modifier l'approche pour garantir que les objectifs originaux d'héritage et de durabilité seront atteints. Depuis, des changements politiques ont également eu lieu à tous les niveaux de gouvernement : local, mairie de Londres et gouvernement central. Le soutien à la candidature avait été obtenu de tous les partis politiques dès le départ, ce qui a permis de minimiser l'impact de ces changements sur le programme. D'autre part, les organisateurs examinent régulièrement l'efficacité des structures de gouvernance et les adaptent pour répondre aux circonstances en évolution et afin d'évoluer avec le cycle de vie du programme.

L'avenir

La phase de construction touchant à sa fin, les préparatifs des Jeux entrent donc dans une nouvelle phase.

Alors que l'ouverture des Jeux se rapproche et que les délais se resserrent, la mobilisation sera d'autant plus forte. Le niveau d'engagement, l'énergie et l'enthousiasme sont à leur comble pour garantir un travail de qualité.

Avec des projets et des programmes d'une telle envergure, la coordination des activités et des connaissances est un véritable défi, et comme le déclare Janette Lissaman : « Toutes les personnes impliquées dans Londres 2012 ont un désir profond de voir cet événement réussir et elles savent qu'elles n'y parviendront pas seules. »

CONSEILS PRATIQUES POUR OBTENIR UNE MOBILISATION À GRANDE ÉCHELLE

- Soyez pragmatique : une approche universelle de management de programme n'a pas sa place dans un programme complexe.
- Travaillez de façon à encourager la participation.
- PRINCE2/MSP peuvent être perçus comme étant bureaucratiques ; utilisez un langage compréhensible par tous pour obtenir leur adhésion.
- Le relationnel est important, favorisez la discussion et ne vous cantonnez pas aux courriers électroniques et aux processus.
- Il est essentiel que les parties prenantes appropriées soient impliquées dans la planification afin de comprendre les interdépendances.
- Incorporez les activités d'intégration dans les plans dès le départ.
- Créez quelque chose qui est considéré comme ajoutant de la valeur et non comme un fardeau.

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES SONT LES SUIVANTS :

- Organiser des Jeux qui soient une source d'inspiration pour les athlètes, la famille olympique et le public.
- Livrer le Parc Olympique et tous les sites et infrastructures dans les délais, en respectant les budgets et les spécifications définis, en minimisant le recours aux fonds publics et en assurant un héritage durable.
- Maximiser les bénéfices économiques, sociaux, environnementaux et de santé, associés aux Jeux pour le Royaume-Uni, en particulier grâce à la revitalisation et au développement durable de l'Est de Londres.
- Obtenir des résultats durables pour le sport à travers le Royaume Uni, tant pour les athlètes de haut niveau que pour les amateurs, pendant et après les Jeux.

À propos de MSP

Le bureau du Programme Olympique utilise le référentiel MSP pour définir sa méthode de travail.

MSP est un cadre de meilleures pratiques permettant de livrer des programmes complexes conformément à des stratégies sur le long terme. MSP a été développé pour l'OGC (Office of Government Commerce) et appartient désormais à AXELOS Limited.

MSP définit le management de programmes comme « l'action de mener à bien l'organisation, la direction et la mise en œuvre coordonnées d'un dossier de projets et d'activités de transformation (c.-à-d. le programme) en vue d'obtenir des résultats et de réaliser des bénéfices revêtant une importance stratégique pour l'entreprise. »

Le cadre de référence MSP s'assure que les parties prenantes sont identifiées et impliquées de façon appropriée, ceci afin de permettre la participation et la contribution de celles qui ont un intérêt dans les résultats. MSP reconnaît que la communication avec les parties prenantes est fondamentale à la réussite du programme. MSP intègre plusieurs outils et techniques afin de favoriser l'implication des parties prenantes, comme la carte, l'analyse et les processus d'implication des parties prenantes.

Remerciements

Documentation et rédaction: Kate Winter, The APM Group. Publication: TSO sur www.AXELOS.com

Notre série d'études de cas ne doit pas tenir lieu de conseils quels qu'ils soient et nous déclinons toute responsabilité quant aux pertes découlant de l'utilisation du contenu de cette série. The APM Group et TSO mettent tout en œuvre pour garantir l'exactitude et la fiabilité des informations, mais déclinent toute responsabilité quant aux erreurs, omissions ou inexactitudes. Le contenu, les diagrammes, logos et jaquettes sont corrects au moment de l'impression, mais sont susceptibles d'être modifiés sans préavis.

© Copyright The APM Group et TSO. La réutilisation de ce Livre blanc est autorisée uniquement en conformité avec les termes d'autorisation à <http://www.AXELOS.com/Knowledge-Centre/White-Papers/>

Une copie de ces termes peut être fournie sur demande à AXELOS à Licensing@AXELOS.com

Droits d'auteur et déclarations

Le logo AXELOS est une marque de AXELOS Limited.

Le swirl logo AXELOS est une marque de AXELOS Limited.

MSP® est une marque déposée de AXELOS Limited.

Notre série d'études de cas ne doit pas tenir lieu de conseils quels qu'ils soient et nous déclinons toute responsabilité quant aux pertes découlant de l'utilisation du contenu de cette série. The APM Group et TSO mettent tout en œuvre pour garantir l'exactitude et la fiabilité des informations, mais déclinent toute responsabilité quant aux erreurs, omissions ou inexactitudes. Le contenu, les diagrammes, logos et jaquettes sont corrects au moment de l'impression, mais sont susceptibles d'être modifiés sans préavis.

© Copyright The APM Group et TSO. Réutilisation de ce Livre blanc est autorisée uniquement en conformité avec les termes d'autorisation à <http://www.AXELOS.com/Knowledge-Centre/White-Papers/>

Une copie de ces termes peut être fourni sur demande à AXELOS à Licensing@AXELOS.com