

MIPIM 2020

THE FUTURE IS

Human

10-13 MARCH 2020

PALAIS DES FESTIVALS - CANNES, FRANCE

THE WORLD'S LEADING
PROPERTY MARKET

26,800 real estate professionals
100+ countries
22,000 sqm exhibition area
6,380 investors
130+ conferences

Reed MIDEM - MIPIM® is a registered trademark of Reed MIDEM - All rights reserved

mipim

REGISTER NOW ON WWW.MIPIM.COM OR CONTACT OUR SALES TEAM MYLENE.BILLON@REEDMIDEM.COM

#2

HIVER
2019

LE MAGAZINE DES GRANDS ÉVÉNEMENTS

GRAND!

BERNARD LAPORTE

"2023 DOIT ÊTRE
LA PLUS GRANDE
COUPE DU MONDE...
DU MONDE!"

COUPE DU MONDE DE RUGBY

2023

ÇA COMMENCE

MAINTENANT

LE PLAN À 400 M€
DE LA FFR

CES GRANDS PATRONS
FANS DE RUGBY

D'ALBERTVILLE À PARIS 2024
L'ÉQUIPE DE FRANCE
(DE L'OMBRE) DES
GRANDS ÉVÉNEMENTS

PATRIMOINE
COMMENT LES EXPOS
UNIVERSELLES ONT
FAÇONNÉ PARIS

GRANDS OUVRAGES
LE VILLAGE OLYMPIQUE,
DÉMONSTRATEUR DE
LA VILLE DE DEMAIN

LE MAGAZINE DES GRANDS ÉVÉNEMENTS

#2 HIVER 2019

M 67391-2019E-F-11,90 €





EVIDENCE

CONSEIL EN STRATÉGIE
ET COMMUNICATION

GRAND!

Un magazine réalisé par
EVIDENCE

25 rue Chateaubriand, 75008 Paris
evidenceparis.fr

EDITO

RUGBY 2023, C'EST PARTI !

Le Mondial de rugby au Japon est à peine terminé que les yeux sont rivés sur la France, qui l'accueillera en 2023. La barre est haute : au Pays du Soleil Levant, l'organisation a été parfaite, avec des matches à guichets fermés et une ferveur des supporters à faire pâlir d'envie les nations historiques du rugby.

Mais s'il y a bien un domaine où la France est championne, c'est l'organisation des grands événements : sur les 10 plus populaires au monde, 9 ont déjà été organisés sur notre sol au cours des vingt dernières années. Dont la Coupe du Monde de Rugby en 2007, qui revient donc un an à peine avant les Jeux de Paris en 2024...

C'est à cette double échéance de 2023-2024 que GRAND!, premier magazine des grands événements, a choisi de consacrer une large part de sa deuxième édition. Pour parler de 2023, qui mieux que Bernard Laporte, président de la Fédération Française de Rugby, qui nous dévoile les secrets de la candidature française et les ambitions tricolores. **Nous levons également le voile sur cette équipe de France "de l'ombre" de l'organisation des grands événements et sur ces lieux de pouvoir liés au rugby, où de nombreux grands patrons marient sport et business et parlent probablement de ce "plan" de la FFR pour faire de 2023 un événement à près de 400 millions d'euros, que nous vous détaillons.**

Vous découvrirez aussi les décideurs qui ont les yeux tournés vers 2024 : Nicolas Ferrand, directeur général de Solidéo, fait en sorte que l'héritage des Jeux de Paris soit exemplaire, tandis qu'Alexandre Mars, membre du conseil d'administration et ambassadeur de Paris 2024 nous dévoile sa vision des jeux du XXI^e siècle.

Et parce que pour concevoir l'avenir, il faut savoir s'inspirer du passé, nous avons regardé comment les grandes expositions de la belle époque ont façonné le Paris d'aujourd'hui, et demandé à Nicolas de Villiers comment le Puy du Fou puise dans l'histoire pour devenir une destination touristique majeure.

Des "grands" témoins que vous retrouverez dans ce numéro aux côtés de beaucoup d'autres personnalités qui, comme eux, voient les choses en GRAND.

Bonne lecture !

Christophe Arnoux, Fondateur Associé EVIDENCE



GRAND! est édité par EVIDENCE, 25 rue Chateaubriand, 75008 Paris - evidenceparis.fr
Contact : grand-lemag@evidenceparis.fr - Site : grand-lemag.fr. Direction éditoriale : Marc Botte, Jean-Baptiste Duval.
Conception Graphique : Mr VENTI. Imprimé en France par Éolis, 26 bis Boulevard de Beaubourg à Émerainville.
Reproduction interdite sauf autorisation expresse.



"2023 DOIT ÊTRE LA PLUS GRANDE Coupe du Monde... du Monde!"

À 4 ans du Mondial de rugby en France, Bernard Laporte, le président de la FFR, nous en a détaillé les coulisses. **16**

AU CŒUR DES CERCLES SELECTS DU "RUGBUSINESS"

Reportage au cercle du rugby club, à un drop de l'Arc de Triomphe. **12**

L'ÉQUIPE DE FRANCE (DE L'OMBRE) DES GRANDS ÉVÉNEMENTS

Mondiaux, Euro, hand, golf : ces hommes et femmes de l'ombre décrochent les plus grandes compétitions. **22**

COMMENT LES EXPOS UNIVERSELLES ONT FAÇONNÉ PARIS

Tour Eiffel, Grand Palais, pont des Invalides... Ces monuments sont tous sortis de terre lors d'une grande "expo". **26**

"LE PUY DU FOU SURFE SUR LA MÊME VAGUE QUE GAME OF THRONES"

Nicolas de Villiers livre les secrets de fabrications du Puy du Fou et sa recette pour "voir grand". Interview. **28**

"PLUS BEAUX VILLAGES DE FRANCE" : LA BATAILLE FAIT RAGE

Faire partie des 158 heureux élus permet de faire bondir la fréquentation touristique d'une commune. **32**

"PERSONNE N'IMAGINAIT DE TELLES AUDIENCES"

Nathalie Iannetta débrieife pour GRAND! la Coupe du monde féminine qu'elle a commentée cet été. **34**

"ENFIN DES JEUX SOCIALEMENT EXEMPLAIRES"

Entrepreneur, philanthrope, et ambassadeur des Jeux 2024, Alexandre Mars livre sa vision des Jeux de demain. **38**

Le Village Olympique, démonstrateur de la ville de demain

Créer un village d'athlètes transformable en quartier durable, voilà le défi de la Solidéo. **41**



CES CHANTIERS HORS NORME VONT SORTIR DE TERRE EN 2020

4 ans avant les Jeux, le Grand Paris passe la vitesse supérieure pour livrer les infrastructures olympiques à temps. **44**

CES DEUX FRANÇAIS VEULENT DEVENIR LES ROIS DE L'ART MONDIAL

François Pinault (Christie's) et Patrick Drahi (Sotheby's) sont à la tête des deux plus grandes maisons de vente d'art. **46**

L'ARME ANTI-GASPI DES GRANDS ÉVÉNEMENTS

Le Chaïnon Manquant redistribue les milliers de repas non consommés. **50**

COMMENT PARIS ACCUEILLE 200 NATIONALITÉS SANS SE TROMPER

La capitale accueille chaque année 17 millions de visiteurs étrangers. En tentant de s'adapter à chacun. **52**



Le plan à 400 millions du rugby français pour 2023

La France a déboursé plus de 400 millions d'euros pour accueillir la planète rugby en 2023. Un événement pas forcément si coûteux. **06**

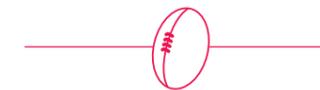
Photo : photomontage Grand!_istock : alfex, EHStock



La France a mis le paquet : elle s'est en effet engagée à payer 408 millions d'euros à la World Rugby.

Le PLAN À 400 Millions DU RUGBY FRANÇAIS POUR 2023

POUR ACCUEILLIR LE PROCHAIN MONDIAL DE RUGBY EN 2023, APRÈS CELUI DU JAPON EN 2019, LA FRANCE A PROMIS À LA WORLD RUGBY QU'ELLE Y CONSACRERAIT 400 MILLIONS D'EUROS. GRAND! A RE FAIT LES CALCULS : C'EST CHER POUR DU BALLON OVALE, MAIS C'EST RENTABLE.



Le XV de France gagnera-t-il un jour la Coupe du monde de Rugby ? Éliminé en quart de finale au Japon en octobre, le pays a déjà disputé trois finales dans son histoire, sur les neuf qu'a connues cette compétition encore jeune (elle a été créée en 1987). Mais la France n'a encore jamais soulevé la coupe Webb Ellis, le trophée du vainqueur. Le prochain Mondial, en 2023, sera peut-être enfin le bon : l'équipe tricolore a mis toutes les chances de son côté en organisant la compétition sur son terrain,

en France. Sur les 9 dernières Coupes du monde, cela a réussi 3 fois au pays-hôte : la Nouvelle Zélande en 1987 et en 2011 ainsi que l'Afrique du Sud en 1995, ont en effet été sacrés champions en jouant à domicile. La France, qui a déjà accueilli la compétition en 2007, a mis le paquet pour obtenir le droit de l'organiser une seconde fois. Auprès de La World Rugby, la fédération internationale qui organise la Coupe du monde, elle s'est en effet engagée de manière ferme et irrévocable à payer 408 millions >>>

>> d'euros pour organiser la compétition : 172 sous forme de droits versés à La World Rugby et une enveloppe de 236 millions dédiée à l'organisation. C'est certes bien moins coûteux que les futurs Jeux de Paris (plus de 6 milliards d'euros) mais c'est tout de même cher pour une Coupe du monde de rugby. Précisément 40% de plus que ce qu'avait payé l'Angleterre pour recevoir le Mondial en 2015. La France a-t-elle payé trop cher pour avoir sa deuxième Coupe du monde de rugby ?

PAS BESOIN DE NOUVEAUX STADES

Du côté de la Fédération française de rugby, on se veut optimiste. D'abord, l'exposition médiatique croissante du rugby et la hausse de la capacité des stades français justifient cette somme. Ensuite, contrairement aux autres grandes compétitions internationales, comme les Jeux ou les Coupes du Monde de football, le Mondial de rugby n'engloutit pas des milliards d'investissements en nouveaux stades. "En 2007, l'organisation de la précédente Coupe du monde en France avait même été rentable, nous avions dégagé un petit bonus qui avait permis d'acheter des maillots pour de petits clubs", assure un porte-parole de la FFR.

Les organisateurs auront la même mission en 2023 : équilibrer les comptes. C'est au Groupement d'In-

térêt Public (GIP) qu'incombe cette mission. Créé en 2016 lorsque la France a été désignée comme hôte de la Coupe du monde, il regroupe des administrateurs publics qui représentent l'État, la FFR et le Comité national olympique. Le GIP est financé par des fonds publics et l'État s'est engagé à couvrir un passif jusqu'à 150 millions d'euros. C'est le même GIP qui va prendre en charge toutes les dépenses comme les droits versés à La World Rugby, la location des stades et la sécurité à leurs abords. Pour une facture totale, donc, de 400 millions d'euros.

DES ESTIMATIONS PRUDENTES

Alors, comment rentabiliser un tel investissement, sachant que les produits du sponsoring et des droits TV tombent directement dans la caisse de la World Rugby ? Principalement par la billetterie. Les ventes des places pour les matchs représenteront l'essentiel des recettes du GIP, soit 373 millions d'euros selon une estimation du ministère des Sports. Une estimation qui se veut plutôt prudente. Elle est basée sur un taux de fréquentation des stades de 94%, cohérent avec le 95% constaté en France en 2007 et moins ambitieux que ceux de 97% en 2015 en Angleterre, et de quasi-100% au Japon en 2019. Le nombre total de billets vendus



Pari réussi pour Serge Simon (vice-président de la FFR), Bernard Laporte (son président) et Claude Atcher (DG de France 2023) : la Coupe du monde revient en France.

Photo : © Isabelle Picarelli

L'organisation du Mondial en France mise sur un taux de fréquentation des stades de 94% en 2023. Un chiffre prudent.



Photo : © Franck Faugère/Presse Sports

serait de 2,3 millions, légèrement supérieur à celui de 2007 (2,2 millions), grâce à une plus grande capacité des stades, rénovés pour l'Euro 2016.

90 MILLIONS D'EUROS D'ARGENT PUBLIC INJECTÉS

D'autres recettes commerciales viendront compléter la billetterie. Il y a d'abord les royalties sur la vente de produits dans les stades. C'est Sodexo qui se chargera de la restauration dans les enceintes qui accueilleront les matchs et le GIP touchera 25% sur la vente de hot-dog, sodas et autres barquettes de frites dans les stades. Soit 5,7 millions d'euros de chiffre d'affaires attendu. Il faut aussi compter la revente de certains équipements à l'issue de la coupe du monde, la vente de produits dans les fan bars près des stades ou encore la location des places de parking par les spectateurs aux abords des stades. L'ensemble de ces recettes devrait, lui, s'élever à 8 millions d'euros.

Au total, les recettes commerciales s'élèvent donc à 386 millions d'euros. Les comptes ne seraient donc pas tout à fait à l'équilibre si l'État et les collectivités ne mettaient pas au pot. Ce sont 90 millions d'euros d'argent public qui vont ainsi être injectés dans le GIP : 25 millions d'euros pour le ministère des Sports, 65 millions pour les 10 villes-hôtes. Cela >>>

*Au total,
386 millions
de recettes
devraient être
générées*



OBJECTIF :
UN RÉSULTAT
EXCÉDENTAIRE
DE 68 MILLIONS
D'EUROS

>> devrait permettre à l'organisation d'avoir effectivement un résultat excédentaire estimé à 68 millions d'euros.

Si bien sûr tout se passe comme prévu et que la fréquentation est à la hauteur des attentes. Le principal risque résulterait d'un cas de force majeure. Comme un attentat terroriste, ou comme le typhon qui s'est abattu sur le Japon mi-octobre, forçant le pays à annuler 2 matchs – une première – et à rembourser tous les billets, laissant les diffuseurs TV (dont TF1) accuser parfois de lourdes pertes. Pour le reste, la majorité des billets seront vendus deux à trois ans avant le début de la compétition, ce qui sécurise en grande partie les recettes. Sans oublier les contrats d'assurances que souscrivent les organisateurs de grands événements pour parer une telle éventualité. Par ailleurs, avec un taux de fréquentation estimée à 94%, les organisateurs se donnent de la marge. La FFR estime que le point mort se situe à 77%.

2 MILLIARDS D'EUROS DE RETOMBÉES INDIRECTES

C'est donc l'argent public qui va permettre d'équilibrer les comptes. A 90 millions d'euros, l'investissement est très faible comparé aux autres grandes compétitions mondiales. Surtout, les retombées économiques promettent d'être importantes. Le cabinet Deloitte estime ainsi que l'organisation de la Coupe du Monde générera un impact global de l'ordre de 1,9 à 2,4 milliards d'euros entre les transports, l'hébergement, la restauration et les loisirs divers des 450.000 touristes supplémentaires attendus. Ce qui représenterait, toujours selon Deloitte, 119 millions d'euros de taxes additionnelles, de quoi permettre à l'État de rentrer juste dans ses frais. Il ne reste plus au XV tricolore qu'à gagner.

Ces cercles selects font rimer rugby avec business



IL N'Y PAS QUE LE FOOT QUI SAIT MARIER SPORT ET AFFAIRES. AVEC LA PROFESSIONNALISATION DU RUGBY, LE "RUGBUSINESS" A VITE MONTÉ EN PUISSANCE, RASSEMBLANT DE NOMBREUSES FIGURES DE L'ENTREPRISE. REPORTAGE AU "RUGBY CLUB", L'UN DE LEURS CERCLES PRÉFÉRÉS, À PARIS.

Sur le comptoir, quelques exemplaires des Échos du jour, le quotidien de référence des affaires, mais on cherchera en vain les pages jaunies du "Midol", le Midi Olympique, la revue de référence de l'ovalie. Tout près, assis dans de larges fauteuils en cuir, deux hommes discutent à voix basse d'une stratégie "très ROIste"... Bienvenue au Rugby Club, 165 boulevard Haussmann, Paris, haut lieu de ce qu'il est convenu d'appeler le "rugbusiness", ces cercles de chefs d'entreprises passionnés du ballon ovale. De l'extérieur, il faut avoir l'œil pour repérer la simple plaque qui signale son entrée. Les vitrines sont garnies de rideaux blancs légers, offrant à ses occupants la discrétion et le confort d'un club d'inspiration anglaise, où se croisent les quelques 300 membres de ce cercle des fondus de rugby.

Attention, il ne s'agit pas d'un simple pub. Pour y siroter une pinte devant un match du XV de France, il faut être parrainé par l'un de ses membres, régler 1200 euros de droit d'entrée et une cotisation annuelle de 550 euros.

BÉBÉAR, FOURTOU, BLANCO ET LAPORTE PARMIS LES FONDATEURS

Étonnant ? Disons que le Rugby Club a été fondé en 2007 par des stars du CAC 40, tels que Claude Bébéar (Axa), Henri Lachmann (Schneider Electric), Jean-René Fourtou (Vivendi), et le regretté Serge Kampf (Capgemini), décédé en 2016, mais aussi des grands noms du rugby, comme Serge Blanco, Jean-Pierre Rives, Max Guazzini et Bernard Laporte. "En faire partie, c'est l'assurance d'appartenir à un cercle de gens bien", résume Bruno Rambaud, vice-président du club >>>



"On est tous dans les affaires, mais cela ne doit pas être un club de distribution de cartes de visite".

Parmi les 20 réseaux français les plus influents, *Challenges* a placé pas moins de trois cercles de rugby.

Photo : DR

Pour regarder les matches du XV de France au Rugby Club en bonne compagnie, comptez 1200 € de droit d'entrée et 550€ de cotisation annuelle. Si votre candidature est retenue.



>> et dirigeant de la société digitale SELL, tandis que Jean-Louis Garnier, président de Generali, assure la présidence. En faire partie, c'est une ligne de plus sur le CV qui peut peser lourd.

PAS DE NETWORKING DE BAS ÉTAGE

Une aubaine, dont il ne faut pas abuser sous peine d'être mal vu. "Évidemment, c'est très CSP++, on est tous dans les affaires, mais cela ne doit pas être un club de distribution de cartes de visite", avertit Bruno Rambaud. A bon entendeur... Ici, pas question de cultiver l'image du réseau professionnel select, ce sont les valeurs de l'Ovalie qui prévalent. Président ou ministre, tout le monde est invité à se tutoyer. Quant au temps fort de cette petite communauté, la "soirée des fondateurs" qui a lieu tous les premiers mercredis du mois, elle réunit généralement une centaine de personnes autour de personnalités du monde du rugby : présidents de clubs de D2 ou du Top 14, joueurs en activité ou à la retraite, etc. "Bon vin, bonne bouffe, de 19 heures à minuit, les gens ne viennent pas avec un truc à vendre, ce n'est pas du networking de bas étage", confirme Louis Raverdy, directeur des opérations du Rugby Club. Et au risque de se sentir un peu seul, il vaut mieux être capable de citer d'autres joueurs que Chabal ou Vahaamahina...

La tentation est grande de se convertir à l'Ovalie, même pour ceux qui ne jurent que par les tricotages de Neymar. Car l'influence des réseaux rugby parmi les patrons est une réalité qui peut ouvrir bien des portes prestigieuses. Dans le sillage des fondateurs du Rugby Club, et avec la professionnalisation croissante du secteur, de nombreuses figures éminentes des affaires se sont rapprochées

du rugby. Ainsi, depuis juillet 2018, le Medef est dirigé par un fan notoire, Geoffroy Roux de Bézieux. Et ces dernières années, on a pris l'habitude d'apercevoir dans les tribunes du Tournoi des VI Nations des visages comme ceux de Jean-Marc Pailhol, directeur du marketing et de la distribution du groupe Allianz, Nicolas Moreau, patron de la gestion d'actifs d'HSBC, Laurent Mignon, président du directoire de BPCE, Jean-François Palus, directeur général délégué de Kering, Olivier Brousse, PDG du groupe Saur, Jean-Bernard Lévy, PDG d'EDF, ou encore Simon Gillham, directeur de la communication de Vivendi. Didier Michaud-Daniel, directeur général de Bureau Veritas, est lui-même un ancien deuxième ligne...

DÎNERS MENSUELS AU BRISTOL

Dans son dernier classement des 20 réseaux français les plus influents, le magazine *Challenges* a placé pas moins de trois cercles de rugby. Sport & Entreprise (ex Entreprise & Rugby), le plus fréquemment cité, fédère 500 chefs d'entreprise sur le thème du sport. Chaque mois, un dîner de membres est organisé dans les salons de l'Hôtel Bristol à Paris autour d'interventions d'invités d'honneur, parmi lesquels Fabien Pelous, Mourad Boudjellal, Bernard Laporte... Cette fois, il faut un parrain et s'acquitter de 550 euros de frais d'inscription et une cotisation annuelle de 2875 euros. Les deux grands clubs parisiens sont les deux autres cercles rugby reconnus. Le Racing club de France héberge le fameux Racing Metro 92 (Top 14), sous la houlette de Jacky Lorenzetti, grand rival du Stade Français. Nul doute que ces réseaux de l'Ovalie vont être fortement sollicités d'ici le Mondial 2023...

Et si les Français avaient inventé le *whisky* ?



L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

MAISON
BENJAMIN KUENTZ
ÉDITEUR DE WHISKY FRANÇAIS

www.maisonbenjaminkuentz.com

BERNARD LAPORTE

"2023 doit être
LA PLUS GRANDE
COUPE DU MONDE...
DU MONDE!"

JEUDI 24 OCTOBRE. LE XV DE FRANCE EST ÉLIMINÉ DEPUIS TROIS JOURS DE LA COUPE DU MONDE AU JAPON. UN CRÈVE-COEUR POUR DES MILLIONS DE FRANÇAIS, DONT BERNARD LAPORTE. MAIS LE PRÉSIDENT DE LA FFR, N'A PAS LE TEMPS DE SE LAISSER ABATTRE : POUR LUI, LE MONDIAL 2023 DÉMARRE DANS QUELQUES JOURS, DÈS LA FIN DE LA COMPÉTITION NIPPONE. TARD DANS LA SOIRÉE TOKOÏTE, IL RÉPOND AUX QUESTIONS DE *GRAND!*.

Photo : © Isabelle Picarel

Passation de témoin : la France est le prochain pays organisateur de la Coupe du monde de rugby.



L'équipe de France 2023, lors de la remise de son dossier à World Rugby en 2017 : Claude Atcher (DG), Fabrice Estebanez (directeur), Bernard Laporte (président de la FFR) et Sébastien Chabal (à droite, ambassadeur)

"Donnés perdants à quinze jours du vote, on a fait le tour du monde pour convaincre. Et on l'a emporté."

GRAND! Vous êtes en déplacement au Japon pour voir la Coupe du monde de rugby. Qu'est-ce qui vous impressionne ?

Bernard Laporte : Il n'y a rien qui m'impressionne sur l'organisation en elle-même. Quand on y pense, il y a peu de matchs finalement. Mais ce qui est super quand on arrive au stade, c'est qu'on sent vraiment un esprit de fête. On va au spectacle, il n'y a pas de pression. Les Japonais rigolent beaucoup, il y a une superbe ambiance, un super état d'esprit. Ils applaudissent leur équipe, mais ils applaudissent aussi l'équipe adverse quand elle marque un essai.

À quoi ressemble l'organisation "à la japonaise" ?

C'est nickel. C'est strict, c'est organisé, c'est très agréable, jamais un mot plus haut que l'autre... Sur l'accueil lui-même, c'est merveilleux. Je suis très heureux de voir ça au Japon. D'abord, parce que c'est un pays de rugby. Il y a énormément de licenciés (126.000, au 6e rang mondial), un peu moins qu'en France, mais il y en a beaucoup. Ce n'est pas un pays qui a découvert le rugby il y a cinq ans. On y joue depuis longtemps, et cela va même s'accélérer, puisqu'ils vont créer une ligue professionnelle.

Cela vous inspire pour la Coupe du monde française de 2023 ?

Ah oui, quel état d'esprit ! Convivial, où l'on va chercher du bonheur à un match, on va au spectacle, chercher de la joie.

Comment le reproduire chez nous ?

C'est aussi une affaire de culture. Ce ne sera pas facile à reproduire.

Quelle est votre inspiration pour 2023 ? L'Euro 2016, les Jeux 2024... ou encore et toujours le Mondial de rugby 2007 à Londres ?

Je ne suis pas partie prenante directe de l'organisation, mais ce que je veux

d'abord c'est que les joueurs sortent de cette Coupe du monde en disant : "C'était parfait, c'était nickel, au niveau des transports, au niveau de la sécurité, au niveau de tout." C'est primordial. Ce sont eux les acteurs. Et s'ils ne sont pas bien, tout le reste en découle. Après il faudra être très accueillant, et on l'a déjà été en 2007. Je le vois ici au Japon, quand tu vas au stade et que tout le monde est très accueillant, tu as une perception saine. Tu te dis : "C'est fabuleux, c'est sympa, on est bien, etc." Tous les bénévoles engagés, il faudra qu'ils aient ce souci d'être vraiment dans la sympathie avec les gens. C'est clair. Il faut

que les gens se disent : "Mais qu'est-ce qu'ils sont sympas ces Français ! Qu'est-ce qu'on mange bien ! qu'est-ce qu'on a pris du plaisir !" C'est ça notre challenge.

On est obligé de parler de ce fameux clip réalisé pour la candidature de 2023, où vous êtes le coach d'une équipe de France fictive des grands événements. D'où est venue l'idée ?

Le film est de Philippe Guillard (ancien joueur du Racing et réalisateur, NDLR), c'est son idée. Ensuite, il m'a demandé d'être l'acteur. Moi, ça me gênait un peu. Il m'a dit que non, que je devais incarner le président, que j'allais savoir le faire.

Il y a un aspect incroyable dans cette candidature, c'est que vous l'avez remporté contre l'avis de La World Rugby, qui est d'habitude déterminant. Comment avez-vous retourné la situation ?

On a perdu le 31 octobre, à ce moment-là, c'est l'Afrique du Sud qui est n°1. Et là, un sentiment d'injustice nous gagne. Quand on nous disait, par exemple, que le stade et les hôtels n'étaient pas de qualité à Saint-Etienne alors que la France

y a accueilli des matchs de l'Euro 2016, c'était scandaleux. Le rugby est au-dessus du football ? Il faut arrêter de rêver. À Saint-Etienne, je le connais par cœur le stade, j'y ai joué avec l'équipe de France contre les Fidji, il a été amélioré pour l'Euro. Personnellement, j'adore ce stade. Alors qu'il ne soit pas prêt, c'est n'importe quoi. On sentait une injustice. Autre chose : on nous disait "vous êtes trop durs dans la lutte contre le dopage". Mais on n'est jamais assez dur ! Ça ne peut pas être un critère. Voilà, donc la colère nous a gagnés.

Que pouviez-vous faire ?

On est reparti, on a continué de faire le tour du monde avec Claude (Atcher, voir interview p. 25) en quinze jours. On a été voir les gens, on a écrit... On ne pouvait pas nous reprocher ça, ce n'était pas possible. Et puis est arrivée l'élection. On avait des réunions à partir du lundi, moi je suis arrivé le dimanche soir. Et je me suis rappelé ce que Tony Blair avait fait (l'ex Premier ministre britannique, très impliqué dans la candidature de Londres aux Jeux 2012, NDLR). Il faisait monter les >>>

"Si te vous disais qu'on va être meilleurs que les Japonais, ce serait prétentieux"

>> mecs dans sa chambre, il parlait avec eux, il expliquait. On a fait de la pédagogie tout simplement.

C'est ce que vous avez fait ?

Je n'ai pas fait monter tout le monde dans ma chambre, mais j'ai expliqué à certaines personnes pour achever de les convaincre, que ce qu'on nous avait reproché n'était pas acceptable. Je pense qu'on a réussi à en retourner certains. L'avis de La World Rugby n'est qu'une recommandation, chacun vote comme il veut. Alors on a bataillé jusqu'au vote le mercredi midi.

La promesse d'importantes retombées économiques et financières a pesé en faveur de la France. Comment comptez-vous faire de 2023 un succès économique ?

Les stades seront encore neufs en 2023, ils ont été refaits pour 2016. Et puis ce sont des grands stades. Nous aurons 2,6 millions de billets à vendre, contre 1,8 million au Japon. C'est 50% de plus parce qu'ils ont des stades à 30.000 places, des petits stades, nous on en a à 60, 70, 80.000 places... Après il faut remplir les matchs avec des équipes

moindres ! C'est pour ça qu'il faut créer un engouement, qu'il faut en parler... La notoriété de l'événement fait que les gens vont voir un match de Coupe du monde, même si ce n'est pas les All Blacks ou les Anglais. Ça avait marché en 2007, ça doit marcher en 2023.

Vous avez vécu 2007 comme sélectionneur, qu'est-ce que vous voudriez améliorer pour 2023 ?

Être sélectionneur ou le vivre de l'intérieur, c'est très différent. Là, au Japon, la France est exclue des demi-finales, je suis dans l'hôtel avec toutes les huiles du rugby, je le vis différemment. Mais quand je dis que j'ai envie que ce soit "la plus grande coupe du monde du monde", ça veut dire qu'il faut une grande équipe de France. On le voit avec les Japonais. Leur Coupe est aussi réussie parce qu'ils sont allés en quart de finale, ils ont créé un engouement considérable. Deuxièmement, je le répète, il faut qu'on soit nickel sur tout. Services aux joueurs, services aux spectateurs... Je ne sais pas si on sera meilleur qu'en 2007, où on était déjà très bon, mais c'est ce qu'il faut viser.



"Pour faire de France 2023 'la plus grande coupe du monde du monde', il faut une grande équipe de France".



Vous en attendez de grosses retombées pour le rugby français ?

Bien sûr. On l'a vu en 2007, on a eu +20% de licenciés en deux ans. Mais on les a reperdus après. La problématique est là. Les jeunes vont venir grâce à l'événement, il faut qu'on arrive à les garder. A partir de janvier, il faut préparer les clubs: "Attention, c'est dans trois ans !"

Après avoir fait tant de fois le tour du monde, comment analysez-vous ce savoir-faire français dans l'organisation de grands événements ?

Il faut dire les choses comme elles

sont : en France, on mange bien, les filles sont jolies, le pays est beau ! Déjà, on a trois critères considérables qui ne sont pas liés à l'organisation. Ce n'est pas pour rien qu'on est le pays qui a le plus de touristes. Oui, on sait organiser des grands événements, mais on jouit de ça aussi. La culture française, elle plaît, c'est évident. Après, dans l'organisation, si je vous dis qu'on est meilleur que les Japonais, ce serait prétentieux.

Le Mondial 2007 a eu un côté pépinière de talents pour l'organisation de grands événements en France ?

Bien sûr. Il y a eu 1998, mais 2007 a aussi eu un retentissement extraordinaire. Quelqu'un comme Claude Atcher est un professionnel pour les gagner, et un professionnel pour les organiser. C'est très reposant !

Est-ce que vous échangez avec les autres comités d'organisation, comme les JO 2024 ?

J'espère qu'il y aura de l'entraide, on n'est pas là pour se marcher dessus. On est là pour s'accompagner, faire en sorte que ces événements soient deux grands événements.



Photo : iStock/ Mike Kiev

D'ALBERTVILLE 1992 à PARIS 2024.
**LA SECRÈTE ÉQUIPE DE FRANCE
 QUI NOUS DÉCROCHE
 LES GRANDS ÉVÉNEMENTS**

COUPES DU MONDE, EURO, JEUX... SI LA FRANCE A ORGANISÉ UN NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS RECORD EN 16 ANS, ELLE LE DOIT À UNE ÉQUIPE DE CHOC D'UNE DOUZAINÉ DE SPÉCIALISTES. UN SAVOIR-FAIRE DE L'OMBRE AUJOURD'HUI MONDIALEMENT RECONNU.

**LES 12 APÔTRES
 DES GRANDS ÉVÉNEMENTS**

Ces 12 experts se sont retrouvés invariablement pour organiser les grands événements français.

	Delphine Moulin	Etienne Thobois	Max Bouchet-Virette	Alexandre Ferracci	Simon Baldeyrou	Martine Nemecek	Vincent Batigne	Edouard Donnelly	Franck Ladouce	Essar Gabriel	Claude Atcher
1992 : JO d'Albertville			•		•						2
1998 : Mondial de football			•						•		2
2003 : Mondiaux d'athlétisme	•	•	•		•			•	•		6
2005 : Paris 2012 (candidature)		•						•	•		3
2007 : Mondial de Rugby		•	•	•	•	•	•	•		•	10
2016 : Euro de Football		•									1
2017 : Coupe du monde de Handball			•			•	•				3
2023 : Mondial de Rugby			•	•	•					•	4
2024 : JO de Paris	•	•									2

"On a fait la guerre ensemble !" Dans la bouche d'Édouard Donnelly, ancien directeur de cabinet du DG de la Coupe du monde de rugby 2007, l'expression est révélatrice. Ces "guerriers", ce sont les membres d'une équipe méconnue à qui l'on doit les plus grandes compétitions sportives jamais organisées dans l'Hexagone : Championnats du monde d'athlétisme, Coupe du monde de rugby, Euro de football, Championnats du monde de handball... Au fil du temps, c'est une véritable "équipe de France des grands événements" qui s'est constituée, avec un savoir-faire mondialement reconnu pour monter et défendre une candidature de pays organisateur.

**ILS SE SONT RENCONTRÉS
 AU STADE DE FRANCE EN 2003**

Aujourd'hui hauts gradés dans les comités d'organisation des Jeux de Paris ou de la Coupe du monde de Rugby 2023, tous ont fait leurs armes ensemble, il y a plus de 10 ans. "Il suffit de regarder l'écosystème du sport et de l'organisation d'événements pour se rendre compte que pour la plupart, il s'agit d'anciens de l'organisation de la Coupe du monde 2007", explique à GRAND! Alexandre Ferracci,

directeur des revenus de la Coupe du monde 2023, et ancien responsable de la logistique en 2007. Mais l'événement fondateur, celui qui a réellement vu naître cette équipe de l'ombre, s'est déroulé quelques années auparavant. Août 2003, Mondiaux d'Athlétisme en France. Tout le pays a les yeux rivés sur le retour d'anthologie de Marc Raquil en finale du 400 mètres : cinq places remontées en moins de 100m ! Dans les coulisses du Stade de France, une petite troupe peut se féliciter pour une autre performance : les critiques sont unanimes, "leurs" Championnats du monde d'athlétisme sont un véritable succès populaire.

Autour de la table, on retrouve notamment Delphine Moulin (Directrice adjointe chargée du planning et de l'intégration, 32 ans en 2007, diplômée d'Assas en logistique), Etienne Thobois (le directeur des finances et des services au public, 39 ans à l'époque, ancien membre de l'équipe olympique de badminton), Martine Nemecek (la directrice des opérations, 38 ans), ou encore Franck Ladouce (responsable technologie, 24 ans). Le tout sous le regard du boss de ces Championnats du monde, Essar Gabriel (ancien de France 98 et de Sydney notamment), "le grand visionnaire qui a réuni tous ces talents", à en croire Édouard Donnelly. L'équipe est restreinte, très soudée, et réunie quasiment 24h/24

dans un lieu unique, à l'inverse des compétitions où les épreuves sont dispersées. "On avait assez peu de moyens, et nous avons recruté beaucoup de profils juniors, se souvient Max Bouchet-Virette, le directeur RH du tournoi, interrogé par GRAND!. On les a mis à l'épreuve, ils se sont défoncés..." Et pour beaucoup, ils n'ont pas pu s'arrêter.

**ILS ONT AUSSI AIDÉ LONDRES 2012,
 RIO 2016 OU TOKYO 2020**

Pour l'équipe de 2003, ce sont des lendemains qui chantent : Delphine Moulin participera ainsi à l'organisation de Rio 2016, et est aujourd'hui directrice de l'intégration de la Vision, de l'Innovation et des Célébrations de Paris 2024. Etienne Thobois en est le directeur général. Martine Nemecek aujourd'hui directrice de la Coupe du monde de rugby 2023, était du comité d'organisation de la Coupe du monde de 2007 aux côtés de Franck Ladouce.

Un parcours sans faute d'autant plus méritoire qu'au sortir d'une compétition, le réveil peut être brutal. "J'ai vu des gens qui continuaient à venir, alors qu'ils n'étaient plus salariés, un peu paumés, sans objectif, sans travail... se remémore à moitié amusé Max Bouchet-Virette. J'étais obligé de leur dire "c'est pas bien ce que tu fais, il faut passer à autre chose".

À ce niveau d'exigence, l'engagement est poussé au maximum. "Il y a un côté un petit peu mercenaire, car forcément, ce sont des emplois à durée limitée, par définition, explique Simon Baldeyrou, ex-directeur des finances de la Coupe du monde 2007 de rugby. Au plus fort de l'événement, nous étions environ 300. Et du jour au lendemain, une fois la compétition terminée, vous vous retrouvez à quatre ou cinq pour clôturer les comptes. Ce sont des jobs pour des personnes qui n'ont pas peur de basculer d'un événement à l'autre, et de ne pas toujours savoir de quoi demain sera fait".

L'athlétisme en 2003, la candidature olympique de Paris en 2005 et la Coupe du monde de rugby 2007 passés, il a fallu trouver autre chose. Le bon moment, pour Édouard Donnelly, Franck Ladouce, Etienne Thobois et Max Bouchet-Virette, déjà réunis autour de la table de Saint-Denis, d'enfin créer ce qui leur trotte dans la tête depuis quelques mois : Keneo. Créée début 2008, l'agence d'événementiel va vite devenir incontournable. On la retrouve tour à tour sur les dossiers de l'Euro 2016, Roland Garros, la Ryder Cup 2018, les Championnats d'Europe de Badminton, les JO de Paris, la Champions' League, les Coupes d'Afrique des Nations 2012 et 2017, la candidature de Tokyo 2020... En 2011, c'est au tour d'Alexandre Ferracci, qui rejoindra quelques années >>>

"QUAND VOUS AVEZ MENÉ À BIEN L'ORGANISATION D'UN GRAND ÉVÉNEMENT, D'AUTRES VEULENT TRAVAILLER AVEC VOUS"

>> plus tard Keneo, de créer sa propre structure, F2B. Il se rend au Gabon pour l'organisation de la CAN 2012, accompagne la billetterie de Londres 2012, avant de diriger les sites accueillant la Coupe du Monde Féminine de Rugby en France en 2014. Héberger 31 colosses rugbymen, 23 divas du football ou 16 experts du handball, finalement peu importe. "Bien souvent, ce sont les mêmes stades, les mêmes problématiques de lobbying, de sécurité, de logistique, de billetterie", explique Simon Baldeyrou. Une approche que l'on retrouve au-delà du sport, dans l'organisation de grands salons, où l'expertise de notre équipe de France des grands événements en matière de planification, d'image, ou d'accueil est précieuse.

BILLETTERIE, GAZON, TV... ON S'ARRACHE L'EXPERTISE FRANÇAISE

Qu'il s'agisse d'infrastructure, de conseil, de billetterie, ou même de gazon artificiel, il y a toute une filière très dynamique en France qui s'exporte tout autour du globe. "Les entreprises françaises ont un vrai savoir-faire dans l'accompagnement de grands événements, notamment en matière de communication, abonde **Claude Atcher**, directeur général du comité d'organisation de la Coupe du monde de rugby en 2007 comme en 2023, contacté par *GRAND!* (lire son interview par ailleurs). Atos, mais aussi Orange, qui met en place les réseaux de télécommunication nécessaires aux producteurs télé, ou GL Events, sont reconnus dans le monde entier." Paris, capitale mondiale des congrès peut notamment compter sur le savoir-faire du groupe Viparis (Paris Expo Porte de Versailles, Palais des Congrès Porte Maillot, etc.), qui accueille plus de 800 salons chaque année, et qui hébergera au Bourget les épreuves de handball, le quartier général de la presse et le centre des médias en 2024.

À la différence des autres pays, où chaque fédération organise sa compétition, nos Français s'appuient sur l'expérience d'événements sportifs variés, combinent le meilleur des compétitions passées, pour accoucher de vrais succès populaires. "Des Français, on en retrouve sur toute les Coupes du monde de football de ces dernières décennies, continue Alexandre Ferracci. Il y en avait en Indonésie en 2018 dans l'organisation des Jeux asiatiques, en Afrique du Sud pour la Coupe du monde 2010..." "Notre savoir-faire est reconnu pour deux aspects cruciaux : notre capacité à appréhender, planifier un événement, et notre capacité à gérer les aléas. C'est ça, la particularité française", résume l'actuel directeur des revenus de la Coupe du monde 2023. Ensuite, c'est un véritable cercle vertueux qui se met en marche. "Quand vous avez mené à bien l'organisation d'un grand événement, d'autres veulent vous suivre", commente Max Bouchet-Virette. L'homme sait de quoi il parle : DRH des jeux d'hiver 92, il a quitté sa Savoie pour assurer les mêmes fonctions lors de la Coupe du monde 98. Et s'il a aujourd'hui "presque" raccroché les crampons, il est considéré par beaucoup comme l'un des pères des grands événements français. Championnats du monde d'athlétisme 2003, candidature des Jeux de 2012 (en 2005), Coupe du monde de rugby 2007, et Euro de football 2016, l'homme a tout connu. La référence de toute une génération, couronnée de la légion d'honneur en 2017 pour services rendus à la patrie. Lui, se souvient du moment où ce savoir-faire est entré dans son ère moderne, dans la neige d'Albertville. Il est vrai qu'IBM, alors partenaire technologique, poussait pour l'adoption des nouvelles technologies au comité d'organisation, une révolution.

Et après 1992 ? Méthodologie, programme volontaire... Finalement, les choses n'ont pas tant évolué depuis. "J'ai comparé l'organigramme de 92 et celui de l'Euro 2016. On retrouve quasiment les mêmes fonctions, la même architecture", détaille-t-il. Et c'est peut-être à Albertville qu'est né ce savoir-faire, symbolisé par une cérémonie d'ouverture saluée dans le monde entier, et cette capacité à marquer les esprits. "Aujourd'hui, quand on organise les Jeux de Paris, on ne se dit pas 'comment on va faire?', mais 'qu'est-ce qu'on va faire de nouveau, où allons-nous pouvoir innover?', raconte à *GRAND!* Edouard Donnelly. Que ce soit les fédérations ou les détenteurs de droits, tous savent qu'en confiant un événement aux Français, il sera couronné d'un succès populaire. Remplir un stade pour la finale du 100 mètres, c'est à la portée de tout le monde, mais un Géorgie-Namibie en rugby à Lens, c'est une autre histoire. Nous, on sait faire !" Alors forcément, former, gérer, positionner 6 000 volontaires, c'est plus simple si vous avez entre les

maines le mode d'emploi des événements précédents : "Pour l'Euro 2016, le Mondial de handball 2017, le Mondial de hockey 2017 ou l'Euro Féminin de handball 2020, nous avons développé puis fait évoluer une interface de gestion et d'animation des programmes bénévoles, explique Alexandre Ferracci. Et d'une manière générale, l'expérience acquise permet d'établir des points de comparaison, des tendances, qui reflètent les centres de gravité vers lesquels évoluent les événements. Une connaissance très précieuse au moment de mettre sur le papier un budget prévisionnel".

Ensemble, cette équipe a, de l'avis de tous, encaissé un stress incroyable, fourni un travail acharné, et gagné le respect au-delà des frontières. Certaines choses ont changé, des amitiés sont nées, des entreprises aussi, mais un rituel immuable, lui, ne change pas depuis toutes ces années : "On attend tous la dernière nuit du dernier jour de l'événement, pour célébrer tous ensemble, conclut Edouard Donnelly. Dix ans plus tard, on parle encore de ces soirées mémorables..."



Photo : Pierre Charlier

"LES GRANDS ÉVÉNEMENTS DOIVENT PORTER DES MESSAGES FORTS"

Directeur de la Coupe du monde de rugby 2007, aujourd'hui à la tête du comité d'organisation de la Coupe du monde 2023, **Claude Atcher** a répondu aux questions de *GRAND!*

Pourquoi vous appuyez-vous pour 2023 sur certains membres du comité d'organisation de 2007 ?

L'expérience de collaborateurs qui ont déjà livré des événements sportifs est considérable, puisqu'ils connaissent exactement les problématiques de respect des objectifs et de gestion des risques. Ensuite, on parle le même langage en matière de planification, de gestion. Troisièmement, ils savent exactement où mettre le curseur en matière de critères de succès.

En 15 ans, qu'est-ce qui a changé dans la manière dont on organise un événement de cette ampleur ?

La société a changé, l'expérience spectateurs, les nouvelles technologies... L'athlétisme en 2003 et le rugby en 2007 n'étaient que les deux premiers des grands événements sportifs de cet

incroyable cycle des 20 dernières années. A l'époque, l'un des grands sujets de vigilance était de démontrer qu'on était capable d'organiser la Coupe du monde.

Aujourd'hui, ce n'est plus la question centrale ?

Au-delà de l'organisation, nous allons nous attacher, à l'impact, à l'héritage, à la transmission, à l'engagement... Car le plus gros changement se situe dans ce que j'appelle l'acceptabilité de l'événement.

Quels nouveaux messages devez-vous porter ?

2023 devra porter des messages forts, au sujet de la protection de l'environnement, de la lutte contre le réchauffement climatique, de l'inclusion, de la parité entre les hommes et les femmes, de la place des jeunes issus de banlieues, des personnes en situation de handicap...

En quoi l'organisation de l'Euro 2016 ou du mondial féminin 2019 vous sert dans l'organisation, dans le retour d'expérience ?

Les sujets sur lesquels on échange assez souvent sont le marketing, la communication, l'engagement des fans, la promotion de la billetterie.

Et avec le comité d'organisation de 2024 ?

Nous nous réunissons régulièrement pour voir comment augmenter l'impact touristique, par exemple pour pouvoir vendre des billets de match avec des titres de transports, des billets pour les musées, etc. Nous avons des sujets (volontaires, sécurité) où l'on partage notre expérience. Mais la Coupe du monde 2023 ne peut être une répétition générale des Jeux de Paris.

MONUMENTS HISTORIQUES COMMENT LES EXPOSITIONS DE LA BELLE ÉPOQUE ONT FAÇONNÉ LE PARIS D'AUJOURD'HUI

TOUR EIFFEL, GRAND PALAIS, PONT DES INVALIDES...
CES MONUMENTS EMBLÉMATIQUES SONT TOUS SORTIS DE TERRE
À L'OCCASION D'UNE EXPOSITION UNIVERSELLE À PARIS.
ILS ONT CONTRIBUÉ À STRUCTURER LA VILLE.

Paris sans la Tour Eiffel ? Inconcevable pour ses millions de visiteurs annuels comme dans l'imaginaire collectif. Un temps menacée de démantèlement après l'Exposition Universelle de 1889, elle symbolise aujourd'hui la capitale à elle seule. Mais tous les monuments construits à l'occasion de grands événements n'ont pas connu le même sort. Qui a déjà entendu parler du Palais de l'Industrie et des Beaux-Arts, érigé sur les Champs-Élysées pour l'Exposition Universelle de 1855 et détruit 40 ans plus tard ? Au fil des décennies, l'idée de réutiliser les bâtiments conçus pour de l'éphémère progresse. Penser « l'après » s'est peu à peu imposé comme une étape incontournable du projet.

« Les grands événements ont besoin de matérialité, d'un lieu physique qui marque leur existence et permet de rassembler, décrypte Guy Burgel, professeur de géographie et d'urbanisme à Paris X Nanterre. Ces bâtiments deviennent le lieu matériel de l'éphémère. Au-delà de la logique

économique, vouloir les ré-exploiter souligne le besoin de faire durer le temporaire. »

Ces lieux s'inscrivent d'autant mieux dans la durée que leur conception répond à certaines exigences : être facilement accessibles, suffisamment spacieux mais aussi centraux.

Aujourd'hui organisées avec en ligne de mire la recherche de solutions pour les grands défis de l'humanité, les expositions universelles, nées au milieu du XIXe siècle à Londres, étaient avant tout une vitrine technologique pour les pays hôtes, alors en pleine révolution industrielle. Organisées cinq fois à Paris entre 1855 et 1900, elles sont l'occasion de promouvoir le dynamisme et la puissance économique de toute la France. En 1900, 48 millions de visiteurs ont ainsi pu y découvrir un trottoir rou-

lant, les films des frères Lumière, la grande roue de Paris, mais aussi des ouvrages devenus iconiques de la capitale comme le pont Alexandre-III ou encore le Grand Palais.

*" LES GRANDS
ÉVÉNEMENTS ONT
BESOIN D'UN LIEU
PHYSIQUE QUI
MARQUE LEUR
EXISTENCE
ET PERMET DE
RASSEMBLER "*



L'héritage de l'Exposition Universelle de 1900 a façonné le Paris d'aujourd'hui.

Photo : DR

9 LEGS DES EXPOS

TOUR EIFFEL

Érigée entre juillet 1887 et mars 1889, elle est l'emblème de l'Exposition Universelle 1889. Plus haut bâtiment au monde à l'époque, elle est aussi très critiquée. Mais son succès populaire la sauva de la destruction.

GRAND PALAIS ET PETIT PALAIS

Au cœur de l'Expo de 1900, le Grand Palais fera office d'hôpital de fortune pendant la Première Guerre mondiale. Comme le Petit Palais, il accueillera ensuite de nombreuses expositions artistiques, mais aussi des sommets internationaux, des soirées électro ou des fêtes foraines.

GARE DE LYON

L'exposition de 1900 offre un coup de jeune à la gare de 1847 : 13 voies pour recevoir les trains, nouvelle façade et construction de la tour de l'Horloge. Depuis, le bâtiment n'a cessé de s'agrandir et se moderniser tout en gardant ses fondamentaux architecturaux.

PONT DES INVALIDES

Le fragile pont de 1824 est reconstruit pour l'Exposition Universelle de 1855. Seules les piles existantes sont conservées. Une pile centrale est ajoutée pour bâtir un pont en arc.

PONT ALEXANDRE-III

Le pont d'origine date lui-aussi de 1824. La nouvelle structure vise à matérialiser l'amitié franco-russe à l'occasion de l'Exposition Universelle de 1900.

PALAIS DE CHAILLOT

L'ancien Palais du Trocadéro – construit pour l'Exposition Universelle de 1878 puis utilisé pour celles de 1889 et 1900 – est détruit et remplacé par le Palais de Chaillot pour l'Exposition Spécialisée de 1937.

PALAIS DE TOKYO

Si le bâtiment prend son nom actuel à la fin des années 1940, son inauguration remonte à 1937, pour l'Exposition Universelle. Le « Palais des

Musées d'art moderne » d'alors se compose déjà de deux ailes, aujourd'hui consacrées l'une à l'art moderne, l'autre à l'art contemporain.

PALAIS DE LA PORTE DORÉE

Construit pour l'Exposition coloniale de 1931, son architecture est l'un des emblèmes du mouvement Art Déco. Il abrite depuis son ouverture un aquarium tropical avec l'une des plus belles fosses à crocodiles d'Europe et, depuis 2007, le musée de l'Histoire de l'immigration.

HALLE TONY GARNIER

A son inauguration en 1914, elle accueille l'Exposition internationale urbaine de Lyon consacrée à l'hygiénisme. Le bâtiment, qui porte le nom de son architecte, abrite une usine d'armement pendant la Grande Guerre puis un marché aux bestiaux jusqu'en 1967. Longtemps désaffectée, elle est transformée en salle de concerts et de salons en 1988.

"Le Puy du Fou SURFE SUR LA MÊME VAGUE QUE GAME OF THRONES"

Photo : DR

À 40 ANS, NICOLAS DE VILLIERS EST À LA TÊTE D'UN PARC DE 2 MILLIONS DE VISITEURS PAR AN, QUI REVISITE LES GRANDS ÉVÉNEMENTS DE L'HISTOIRE. POUR *GRAND!*, IL REVIENT SUR SON MODÈLE.

GRAND! : Vous venez d'ouvrir le Puy du Fou à Tolède, vous préparez un autre parc en Chine pour 2025 : vous étiez à l'étroit en France ?

Nicolas de Villiers : Depuis des années, des gens venaient nous voir de Pologne, du Brésil, d'un peu partout dans le monde, et nous disaient "je voudrais que vous célébriez l'âme du peuple Polonais, Brésilien, etc., sur le modèle du Puy du Fou..." Face à ces demandes en croissance, il fallait que nous réfléchissions aux moyens d'exporter notre modèle artistique, de répondre à l'appel des autres peuples. Après tout, pourquoi seul le peuple français y aurait droit ? D'autres pays ont une grande histoire, un patrimoine fabuleux à célébrer. Nous avons lancé l'aventure internationale dans cette démarche-là.

Vous conseillez des parcs dans le monde entier, vous avez remporté plusieurs fois un "Oscar" de la profession à Los Angeles... Que l'Histoire (du monde) soit un domaine où la France excelle, c'est une belle consécration ?

Oui, si l'on peut poursuivre notre développement international de tel sorte que l'on soit considérés comme un fleuron qui fait rayonner la France, ce serait formidable. Notre joie ce n'est pas seulement d'être un fleuron français, mais de montrer aux Français qui perdent espoir en notre pays que la France a encore de belles choses à offrir au monde. C'est aussi cela la mission du Puy du Fou. >>>



Nicolas de Villiers dirige le parc vendéen et ses déclinaisons à l'étranger

>> **Si l'on rembobine un peu, le Puy du Fou, c'est l'histoire d'un spectacle associatif devenu l'une des attractions les plus visitées de France. Quelle est votre recette pour voir les choses en grand ?**

Je crois que l'on ne peut pas voir les choses en grand sans retrouver l'esprit de l'enfance. D'abord parce que lorsqu'on est un enfant, on a l'insouciance,

cette faculté de ne pas prendre en compte les obstacles qui peuvent se dresser sur le chemin de son rêve. Quand on devient un adulte, on ne peut pas y arriver. Il faut penser avec le bon sens et l'audace de l'enfance. (Enfant, Nicolas de Villiers a démarré comme figurant dans les bras de sa mère, puis cavalier dans les spectacles du Puy du Fou, NDLR)

Comment le mettez-vous en application au Puy du Fou ?

Quand on veut raconter l'histoire, par exemple, de Jean-François de la Pérouse, un navigateur que peu de Français connaissent, on se demande : que nous inspire cette aventure romanesque et comment allons-nous en faire un spectacle ? Le lien entre les deux, on le trouve en retrouvant notre âme d'enfant. Qu'est-ce qu'un enfant s'imaginerait ? Il voudrait être avec lui, dans son navire du XVIII^e siècle ! Mais ça, l'adulte ne peut pas le concevoir, alors que l'enfant le voit naturellement. Et c'est comme ça que nous imaginons un spectacle que le visiteur peut vivre à l'intérieur même du navire. À chaque fois que nous créons un spectacle, nous cherchons à redevenir l'enfant que nous avons été.

C'est souvent plus facile à dire qu'à faire, non ?

Je me suis rendu compte que les gens qui ont des difficultés à créer ou qui créent des choses trop conceptuelles, sont des gens qui sont enfermés dans leur peau d'adulte. Ils n'arrivent plus à créer, parce qu'ils sont des adultes.

Loin de Paris, sur une thématique "histoire de France" pas simple, le Puy du Fou partait de loin. Comment avez-vous fait de ce handicap un point fort ?

Nous avons toujours cru en notre intuition, et jamais au marché. La plupart des entreprises suivent le marché, qui leur dicte la direction à prendre. Au Puy du Fou, nous pensons que c'est une erreur de fonctionner comme ça. Nous ne suivons pas le marché, nous le précédons.

Quel est votre secret alors pour tourner le dos au marché ?

En suivant notre intuition, car c'est elle qui peut vous emmener hors des sentiers battus. On nous disait "l'Histoire c'est ringard, ça embêtera tout le monde" : nous avons choisi l'Histoire. On nous disait "les parcs c'est nécessairement du factice" : nous avons fait

" NOS SPECTACLES FONT VIBRER EN CHACUN UN IMAGINAIRE EN COMMUN "

de l'authentique. On nous a dit "les gens ne reviendront pas voir les spectacles, ils les verront une fois, au contraire des manèges des parcs classiques" : erreur, nous avons le taux de fidélité le plus haut dans l'univers des parcs. Nous avons inventé un modèle qui n'est pas un parc. Le Puy du Fou, ce n'est pas un parc. C'est une immersion dans le "légendaire".

Et cela répond à une véritable attente ?

Nous surfons - consciemment aujourd'hui mais inconsciemment au départ - sur une vague de fond très puissante qui est la même vague qui porte les grands succès du Seigneur des Anneaux, de Game of Thrones, de Harry Potter, et de tout l'heroic fantasy qui présente une vision fantasmée d'une époque passée. Il y a une véritable nostalgie, qui nous ramène à nos racines, à la nature. On le voit très clairement dans la société aujourd'hui, avec des thématiques comme le rejet des pesticides par exemple.

Comment cela se traduit au Puy du Fou ?

Nous proposons des retrouvailles avec notre histoire, avec un équilibre harmonieux entre l'homme et la nature. La façon dont nous concevons nos spectacles en France et en Espagne, c'est toujours en nous intégrant à la nature. Un responsable de célèbre parc d'attraction européen me disait récemment lors d'une visite "Que d'arbres, que d'arbres ! Chez nous quand il y a un arbre qui pousse comme ça, on le coupe ou on le déplace, pour ne pas qu'il gêne la vue". Nous pensons le contraire,

ce sont les structures humaines qui doivent s'adapter à la nature.

Et ça marche ! Pourquoi selon vous ?

Je crois, d'abord, parce que c'est spectaculaire. Nos spectacles provoquent une émotion que l'on peut partager entre amis ou en famille, quels que soient les âges. On ne coupe pas la famille en morceau, les spectacles sont vécus ensemble et accessibles à tous. Le Puy du Fou, c'est d'abord une émotion partagée. Nos spectacles font vibrer en chacun un imaginaire en commun, qui donne le sentiment à tous d'une appartenance à une communauté, une civilisation. Le Puy du Fou invite par l'esthétique de ses spectacles et par la beauté de ses histoires, à mesurer combien nous avons de choses à partager.

L'histoire de France, c'est le bon vecteur pour partager ces émotions ?

L'Histoire est une formidable source d'inspiration. Nous sommes des artistes qui regardons la part lumineuse de l'Histoire. C'est l'occasion pour le visiteur de ressortir avec le cœur plein d'espérance en l'homme. Nous allons chercher dans l'Histoire les personnages exemplaires, hommes et femmes dignes d'admiration, nous permettant de trouver en eux des exemples pour nos propres vies. Il y a des belles choses dans l'être humain ! Nous en faisons la preuve par l'Histoire.

Au-delà des spectacles, vous êtes donc porteurs d'un vrai message...

C'est ça le Puy du Fou : chacun a en soi quelque chose de grand, et cette grandeur, cette beauté qui est en vous, pour vous la prouver, nous

allons vous raconter l'histoire des personnes qui ont su trouver leur propre grandeur et leur propre beauté. Au-delà du spectaculaire et de l'émotion, il y a plus profondément le sentiment de redécouvrir la part lumineuse de l'homme.

Vous êtes aussi porteur de toute une économie locale, régionale. C'est une source de fierté ?

Bien sûr ! C'est une fierté de pouvoir être la locomotive de toute une économie. Mais plus que l'aspect économique, nous sommes encore plus fiers d'être l'emblème de la région. Lorsqu'ils voyagent, les Vendéens disent "je suis de la région du Puy du Fou" ! Nous sommes portés par ce sentiment d'affection que la région nous porte, mais c'est une fierté réciproque, car les gens sont fiers du Puy du Fou autant que le Puy du Fou est fier d'eux.

En chiffres


2,3 Millions

DE VISITEURS PAR AN (2018)

112 M€ de chiffre d'affaires (2018)


500 M€ investis depuis la création


1900 SAISONNIERS

244 PERMANENTS

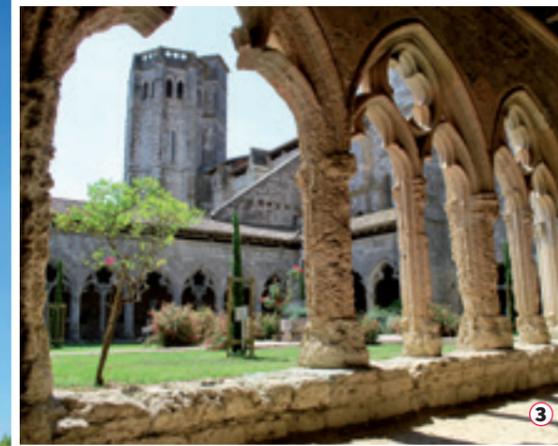
4150 BÉNÉVOLES à La Cinéscénie, plus grand spectacle nocturne au monde



Tourisme

POURQUOI ILS VEULENT TOUS ÊTRE SACRÉS « PLUS BEAU VILLAGE DE FRANCE »

PASSER DANS " LE VILLAGE PRÉFÉRÉ DES FRANÇAIS " OU ÊTRE SACRÉ " PLUS BEAU VILLAGE DE FRANCE " EST L'ASSURANCE DE FORTES RETOMBÉES TOURISTIQUES.



- 1/ Dans le Lot, l'église Saint-Cirq-et-Sainte-Juliette surplombe le village de Saint-Cirq-Lapopie.
- 2/ Le village médiéval et viticole de Montpeyroux dans le Puy-de-Dôme.
- 3/ Le cloître de la Collégiale Saint-Pierre à La Romieux (Gers), sur les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle.
- 4/ Saint-Jean-Pied-de-Port (Pyrénées-Atlantiques), sur les bords de la Nive.

au titre des Monuments historiques. Autant dire que le touriste a l'embaras du choix. Pour se distinguer, les communes doivent donc être astucieuses.

Rien ne vaut, pour cela, les regroupements. "L'association Les plus beaux villages de France est née en 1982, à une époque charnière, teintée de crise agricole et d'exode rural, explique à *GRAND!* Anne Gouvernel, la chargée de communication de l'association. L'idée était alors de rassembler nos forces pour rapporter de la vigueur économique à nos villages."

Sélection draconienne et inspections surprises

A l'origine, Charles Ceyrac, à l'époque maire de Collonges-la-Rouge (Corrèze), qui se démenait pour faire exister sa commune et qui, un beau jour, tombe sur un livre. Son nom ? Les plus beaux villages de France, rien que ça. A l'intérieur ? De sublimes photos et des sites tous plus beaux les uns que les autres. Charles Ceyrac contacte la centaine de mairies citée dans l'album et, ô joie, 66 lui répondent. L'association "Les plus beaux villages de France" est née.

Aujourd'hui, ils sont 158 ; 158 "seulement" car les critères de sélection sont stricts. "Nous recevons entre 5 et 10 candidatures par an, mais il faut se plier à nos 30 points d'évaluation pour pouvoir adhérer", précise Anne Gouvernel. Compter moins de 2.000 habitants, des monuments historiques ou des sites classés, une certaine harmonie des façades, un fleurissement ou une maîtrise des enseignes de publicité... Et encore, une fois le sésame obtenu, avec son logo ensuite fièrement planté en entrée de village, rien n'est acquis pour de bon. "Nous procédons à des visites de contrôle tous les six ans", pointe la chargée de communication.

A Carennac, magnifique site clunisien du Haut-Quercy, on se souvient encore de la dernière tournée d'inspection. "C'était en juin dernier, se remémore le maire, Georges Laboudie, interrogé par *GRAND!* Ils sont venus à trois, avec les notes de la visite précédente, pour voir comment les choses avaient évolué, voir si les bâtiments n'étaient pas dégradés et vérifier que les restaurations engagées avaient été faites. Ils ont regardé partout, y compris là où on s'y attendait le moins."

Ouf. Pour Carennac, tout s'est bien passé. La ville a conservé son précieux label. Et c'est important si l'on en croit monsieur le maire : "Nous sommes répertoriés dans tous les guides et quand les touristes préparent leurs vacances, ils ajoutent plus fréquemment les Plus beaux villages de France à leurs itinéraires."

Plus fort que Grey's Anatomy. Le 26 juin dernier, l'émission Le village préféré des Français, portée par Stéphane Bern, a rassemblé 2,5 millions de personnes sur France 3, leader de la soirée, devant TF1 et sa série phare. C'est dire l'intérêt que portent les Français à leur patrimoine, en témoigne le succès des Journées du patrimoine chaque année.

Dans ce contexte d'engouement général, quand le nom de Saint-Vaast-la-Hougue (Manche) s'est affiché sur les écrans, faisant de cette commune le village préféré des Français 2019, on laissa éclater sa joie, à la mairie. Et pour cause. "En moyenne, depuis que nous faisons cette émission, en 2012, les villages victorieux ont tous vu leur fréquentation touristique croître de 20% à 30%", indique à *GRAND!* Silvia Drumond, la productrice exécutive de Morgane Production, société à qui l'on doit l'émission. À Saint-Vaast-la-Hougue, l'office de tourisme a en effet enregistré dès juillet une fréquentation en hausse de 27 %...

A l'hôtel Les Fuchsias, un trois-étoiles de la commune victorieuse, le gérant, Pierre-François Brix, cité par le journal *Presse Océan*, évoque un taux d'occupation en hausse d'au moins 15% en juillet. Ce qui fait dire à Silvia Drumond "qu'une victoire dans notre émission, cela s'anticipe. Nous prenons bien garde de prévenir tous les participants, même si notre rôle s'arrête à la préparation et à la diffusion."

14 nouveaux "plus beaux villages" chaque année

Ces villages participants ont plusieurs traits en commun : ils sont beaux, dignes d'intérêts et ils le savent. En clair : le tourisme est déjà une activité importante pour eux. Chaque année, Le village préféré des Français en choisit quatorze, un par région (les treize nouvelles régions métropolitaines et l'Outre-mer). "Nous n'avons bien sûr pas attendu d'être élu Village préféré des Français en 2014 pour découvrir la valeur de notre patrimoine, confirme à *GRAND!* Paul Quilès, ancien ministre et maire de Cordes-sur-Ciel, dans le Tarn. Cordes existe depuis 1222 ! Sa notoriété

est faite depuis longtemps et notre mission est de l'entretenir. Nous préparons par exemple déjà la commémoration de ses 800 ans, en 2022."

Parmi les critères : compter l'un des 44.000 monuments historiques français

Ainsi, chaque année, Cordes-sur-Ciel organise plus d'une dizaine de manifestations pour faire vivre son patrimoine. C'est à ce prix que ce petit village de 1.000 habitants accueille jusqu'à un million de visiteurs tous les ans. Et si la victoire au Village préféré des Français a évidemment apporté un plus – "entre 2014 et 2016, nous avons vu les recettes des horodateurs installés dans le village progresser de 15% à 20%", indique Paul Quilès – il est difficile de faire la part des choses entre l'apport de l'émission, qui est réel, et le fruit des efforts indépendamment menés par la commune.

Ce qui est certain, en revanche, c'est que rien, jamais, n'arrive d'un simple claquement de doigts. On compte, en France, quelque 44.000 sites répertoriés

NATHALIE IANNETTA

"PERSONNE NE PARIAIT SUR DES AUDIENCES AUSSI FORTES!"

NATHALIE IANNETTA, EX-CONSEILLÈRE À L'ÉLYSÉE ET À L'UEFA ASSOCIÉE DE L'AGENCE 2017, ÉTAIT L'UNE DES COMMENTATRICES-STARS DE LA COUPE DU MONDE DE FOOTBALL FÉMININ L'ÉTÉ DERNIER. ELLE DONNE À GRAND! SON "DÉBRIEF" DE CET ÉVÉNEMENT QUI A MARQUÉ L'HISTOIRE DU SPORT.

GRAND! : La coupe du monde féminine 2019 a-t-elle fait "changer de pointure" les Bleues ?

Nathalie Iannetta : Sur la pratique en elle-même, comme prévu, l'afflux des licenciées est au rendez-vous. Après la victoire des garçons en Russie en 2018, les jeunes filles avaient déjà été plus nombreuses que les garçons à souscrire à une première licence. Une tendance qui s'est poursuivie tout au long de 2018, jusqu'à la Coupe du monde féminine, qui a permis de faire mieux que l'objectif de 200.000 licenciées que s'était fixé la Fédération. De ce point de vue, oui, elles ont changé de pointure !

Au point que la FFF soit victime de son succès ?

Nous faisons face à un vrai problème d'infrastructure. Malheureusement,

tous les clubs ne sont pas équipés pour accueillir une section féminine. Encadrement, disponibilité des terrains... C'est là-dessus que la progression va se faire. Dans un marché, c'est la demande qui crée l'offre. Mais les grands événements inversent cette logique : l'offre crée la demande ! On l'a vu avec la Coupe du Monde féminine : plus on propose du sport féminin, notamment de manière médiatique, et plus l'on voit que les gens s'y intéressent, se passionnent, et cela déclenche des vocations qui se traduisent en licences pour les clubs. C'est le cas dans tous les sports : regardez ce qui s'est passé en 2016 après les jeux de Rio. Après les bonnes performances d'Estelle Mossely et Tony Yoka, beaucoup de petites filles et de petits garçons se sont mis à la boxe, un sport alors en perte de vitesse.

Aujourd'hui, le football est en passe de devenir un sport autant "de filles" que "de garçons" ?

La FFF a bien anticipé le phénomène, mais malgré cela il reste des endroits où il est compliqué d'avoir une équipe féminine. En France, la mixité se fait jusqu'à 12 ans, mais passé cela, il faut une section dédiée, un vestiaire spécial, et donc des éducateurs en plus. Parfois c'est difficile, mais ça va venir ! Tout au long de l'année, on va assister à une montée en puissance, ça ne se fait pas d'un coup de baguette magique.

Médiatiquement, le "changement de pointure" est-il incontestable ?

Personne ne pariait sur des audiences aussi fortes ! Et je ne parle pas seulement d'un match, ou uniquement de l'équipe de France. C'est toute la

>>>



"Les Bleues ont eu un traitement médiatique équivalent aux hommes, y compris quand il fallait parler d'elles en mal après un mauvais match. Pour certaines, ça leur a fait tout drôle !"

" **LA BILLETTERIE EST LA CLÉ : CE SONT LES PLACES À 10€ QUI CRÉENT L'AMBIANCE.** "

>> compétition qui a été très regardée. En général, si quelque chose ne vous plaît pas, vous ne revenez pas. Les téléspectateurs, eux, sont revenus, parce que le spectacle était au rendez-vous. Les Bleues ont eu un traitement médiatique équivalent aux hommes, y compris quand il fallait parler d'elles en mal après un mauvais match. Pour certaines, ça leur a fait tout drôle ! Plus sérieusement, les droits télévisés de la première division françaises ont été pérennisés, de plus en plus de marques s'intéressent à elles, et pas seulement pour des raisons d'image, mais parce qu'il y a maintenant un vrai marché du football féminin.

TF1 a même rehaussé les tarifs des spots publicitaires avant de diffuser des matches, n'est-ce pas une forme de consécration ?

Nous avons fait, à TF1, des paris sur l'audimat du match d'ouverture. Le lendemain, face aux scores, on s'est rendu compte que personne n'avait pronostiqué un score à deux chiffres (10 millions de téléspectateurs). Même moi, la plus optimiste d'entre tous, je ne les voyais pas aller si haut. TF1 a bien fait d'augmenter les tarifs, puisque les annonceurs ont suivi !

C'est une preuve que le foot féminin est à un tournant ?

On est encore en-dessous des tarifs des garçons, mais pour TF1, c'est le premier événement sportif retransmis à être rentable. Normalement, un événement sportif, à cause de ses droits d'entrée exorbitants, vous le diffusez toujours à perte, quelle que soit la chaîne. Les diffuseurs le font pour l'image, pour l'événement. Là, les tarifs n'étaient pas si chers. On verra si la FIFA augmente ses tarifs pour l'Euro 2021, en Angleterre. C'est le sens de l'histoire, on ne fera pas marche arrière ! Pour les chaînes françaises, diffuser le mondial de football féminin, c'était presque un acte politique, c'était un énorme pari de le faire en prime time sur une chaîne comme TF1. Elles l'ont assumé, voyant bien qu'il s'agissait d'un événement à même de faire

avancer certaines causes. Pour moi, 2019 fait figure de point de bascule pour le football féminin, au même titre que la coupe du monde masculine de 2006 en Allemagne l'a été d'un point de vue de l'organisation, de la médiatisation, des tarifs, des fan zones...

Peut-être plus qu'aucune autre, cette compétition a également eu un retentissement sociétal...

Oui, les footballeuses ont changé de peinture sur le point sociétal et politique. L'émergence de l'Américaine Megan Rapinoe sur la scène internationale et médiatique a fait l'effet d'une bombe. Sa personnalité, son discours, son impertinence, et surtout ses qualités sportives, ont fait d'elle une icône planétaire de la lutte pour les droits des femmes.

Enfin, d'un point de vue économique, c'est aussi une victoire ?

On l'a vu, et c'est bien normal, elles ont touché de la FIFA le même pourcentage de primes que les garçons par rapport à ce que verse la FIFA aux fédérations. C'est maintenant à la FIFA de prendre la mesure de la réussite de cette coupe du monde en France et d'augmenter les dotations en conséquence !

La FIFA a-t-elle perçu cet engouement populaire, économique, médiatique ?

Oui, je sais qu'ils ont été très impressionnés de voir comment la France a organisé la compétition, comment nous avons réussi à remplir quasiment tous les stades. Le savoir-faire français

en matière d'organisation n'est pas à démontrer, mais honnêtement on parlait de loin, notamment sur la billetterie. Le plus gros défi était là, et il a été relevé.

L'affluence en stade vous a impressionnée ?

Il y a eu très, très peu de matches qui ne se sont pas joués à guichets fermés, et les fois où c'est arrivé, je me suis permise de rappeler qu'en 1998, il y avait des places de libres... même pour le huitième de finale des Bleus à Lens face au Paraguay ! Les Françaises, elles, ont joué tous leurs matches à guichet fermé.

Que doivent en retenir les organisateurs des Jeux de Paris et de la Coupe du monde de Rugby 2023 ?

La seule chose qu'il faudrait que l'on apprenne, c'est la question des tarifs des billets. Il faut comprendre une chose : les tarifs à 9€ ou 10€, ça change tout. Dans un stade, il faut qu'il y ait des familles. Pour cela, il ne faut pas qu'un billet coûte 50€, ce n'est pas possible. Bien sûr, ce n'est pas applicable à la finale du 100m, événement star des Jeux, mais pour certains sports, j'ai envie de dire à mes camarades des comités d'organisations : laissez le grand public venir, faites des tarifs pour les jeunes, pour les écoles, pour les seniors, pour les familles. Vous aurez des ambiances extraordinaires.

C'est ça, le secret du succès du mondial 2019 ?

Le grand coup de poker de la France, alors qu'elle était candidate à l'organisation du Mondial, c'est d'avoir garanti à la FIFA des stades pleins, à condition d'avoir la main sur les tarifs. C'est une démarche forte, et je pense que le rugby notamment l'a compris.

Finalement, que manque-t-il encore aux footballeuses pour être les égales des garçons ?

Un titre, bien sûr ! En France, on a commencé à aimer le football en 98. Il n'y a pas de secret, il n'y a que quand vous êtes champion qu'on vous regarde comme tel.

FONDATION



DU PATRIMOINE

**Ensemble,
sauvons notre patrimoine !**

ORGANISME À BUT NON LUCRATIF,
RECONNU D'UTILITÉ PUBLIQUE, LA
FONDATION DU PATRIMOINE EST LA
PREMIÈRE INSTITUTION PRIVÉE DE
COLLECTE DE FONDS EN FAVEUR DU
PATRIMOINE. ELLE PARTICIPE AINSI
CHAQUE ANNÉE À LA SAUVEGARDE
DE PLUS DE 2 000 ÉDIFICES : ÉGLISES,
THÉÂTRES, MOULINS, MUSÉES ETC.

www.fondation-patrimoine.org

ALEXANDRE MARS

ENFIN DES JEUX SOCIALEMENT EXEMPLAIRES !

ENTREPRENEUR PHILANTHROPE, ALEXANDRE MARS EST À LA TÊTE D'EPIC, STARTUP À BUT NON-LUCRATIF QUI PROMeut LE DON ET L'ENGAGEMENT SOCIAL. PASSIONNÉ DE SPORT, IL A PRÉSIDÉ LA COMMISSION SPORT ET SOCIÉTÉ DE LA CANDIDATURE DE PARIS 2024, DONT IL EST AUJOURD'HUI ADMINISTRATEUR ET AMBASSADEUR. IL DÉVOILE À *GRAND!* SA VISION SOCIALE DES JEUX.

« Aujourd'hui, on ne peut plus se permettre les abus passés : je repense à Athènes, Rio, Sotchi... autant d'exemples qui poussent parfois le grand public à moins adhérer aux jeux. »

GRAND! : On dit de vous que vous êtes un grand sportif amateur...

Alexandre Mars : Le sport fait partie intégrante de ma vie. J'ai grandi en lisant *L'Équipe* et en me passionnant pour tous les sports. Je suis également praticien et touche un peu à tout en la matière. En club, j'ai notamment fait de l'athlétisme, du handball, du football. Je pratique aussi le ski, le tennis et des arts martiaux comme le judo, le jujitsu et le Krav-maga. Finalement, je me débrouille en tout mais malheureusement je ne suis excellent à rien. Ce qui m'intéresse c'est surtout cette notion de dépassement de soi et de partage.

Le sport, c'est d'abord une affaire de famille ?

Oui, je fais par exemple du basket avec mon fils, du Krav-maga avec tous mes

enfants, j'ai été coach de football d'une de mes filles et je fais des "battles" de hip hop avec mon autre fille... Le sport, c'est une façon d'établir une connexion forte avec les enfants. Mais pour eux c'est aussi une école de l'humilité : dans la pratique sportive on trouve toujours meilleur que soi, on est toujours confronté à ses limites. Au-delà de l'importance de rester humble, le sport véhicule tellement de valeurs importantes.

Comment avez-vous intégré le projet des Jeux de 2024 ?

Je suis persuadé qu'il y a un lien profond entre la pratique sportive, porteuse de valeurs, et l'économie du partage. C'est sur cette conviction qu'il y a plus de trois ans, j'ai contacté Thierry Dusautoir, ancien capitaine de l'équipe de France de rugby, pour qu'il me mette en contact avec

l'équipe à l'origine de la candidature de Paris. Face à Tony Estanguet et à Bernard Lapasset, les deux co-présidents de Paris 2024, j'ai soutenu l'idée suivante : Paris ne gagnerait la compétition qu'en se fondant sur l'impact social du sport et en mettant en avant le pouvoir des Jeux face aux défis environnementaux et sociaux.

Comment ont-ils réagi face à cette conception philanthropique ?

Très bien ! Pour eux, le sport revêt un certain nombre de valeurs : la santé, la culture, l'éducation, l'environnement, le vivre-ensemble, le partage. Ils ont donc été très réceptifs à mon approche et m'ont accordé leur confiance en me nommant président du comité Sport et société. Nous avons exploré, sous l'impulsion de Marie Barsacq, la Directrice impact et héritage de Paris 2024 et des 30 membres du comité, des thématiques fortes comme l'impact des Jeux sur l'égalité femmes-hommes, les liens entre sport et éducation, sport et handicap et le sujet de la reconversion des athlètes. Nous avons présenté nos résultats au CIO en mai 2017, au cours de sa visite en France. "Made for sharing" était le slogan de Paris 2024, avec l'idée au fond, que le bien social et l'ouverture à la société étaient au cœur de la candidature. Je suis certain que cette approche nous a aussi aidé à faire la différence face à la candidature de Los Angeles.

Vous dites souvent que les Jeux d'aujourd'hui ne peuvent plus se penser comme ceux d'il y a 30 ans...

Paris 2024, ce sont les premiers Jeux désignés après l'adoption de "l'Agenda 2020", la feuille de route stratégique du CIO. Aujourd'hui, on ne peut plus se permettre les abus passés : je repense à Athènes, Rio, Sochi... autant d'exemples qui poussent parfois le grand public à moins adhérer aux Jeux. C'est pourquoi la candidature parisienne a répondu à ces nouvelles exigences : aujourd'hui, l'impact financier des

Jeux doit être faible sur la ville et sur ses citoyens et les financements privés doivent pouvoir prendre le relais. De même, la modernité des Jeux se fonde sur la durabilité et la fonction sociale des installations. C'est par exemple le cas de la piscine qui se trouvera à Saint-Denis, dans un

"LA MODERNITÉ DES JEUX, C'EST LA DURABILITÉ ET LA FONCTION SOCIALE DES INSTALLATIONS"

département où plus d'un enfant de 11 ans sur deux ne sait pas nager. De la même façon, le village des athlètes est voué à se transformer en habitations, dont 25 à 40% seront des logements sociaux. Enfin, être durable, c'est aussi faire un effort environnemental exemplaire. Paris 2024 souhaite obtenir un excellent bilan carbone et avoir un impact écologique positif avec un fort taux de recyclage et de réutilisation des déchets, une attention portée à l'eau et le recours aux véhicules propres.

Cela passe aussi par des Jeux plus ouverts, plus inclusifs ?

Le choix de Paris d'ouvrir au grand public le marathon olympique

constitue le meilleur exemple. Pouvoir faire vivre aux citoyens d'un pays l'émotion et la passion des grands athlètes lors d'un moment unique est une grande première dont les Jeux de Paris et la France peuvent être fiers. Cet esprit de partage, d'échange et d'inclusion sera l'un des fils directeurs de cette édition. C'est la même chose pour les territoires français qui seront associés : de Marseille à Paris en passant par d'autres régions pour les épreuves de voile et de surf, le territoire français sera également bien représenté.

Enfin, toutes les générations auront leur place aux Jeux. Parmi les nouveaux sports présents lors de cette édition, on compte des activités plébiscitées par les jeunes comme le skateboard, le surf et le break dance. Lors de la dernière journée olympique en juin, place de la Concorde, on a pu constater un vrai engouement pour cette discipline, ce qui confirme le succès rencontré lors des JO de la jeunesse à Buenos Aires l'année dernière. En réalité, on ne fait que s'adapter au monde actuel : plus solidaire, plus dans le partage, plus durable. Depuis le premier jour, c'est l'ADN même des Jeux de Paris qui, au fond, est cohérent avec l'universalisme français, le patrimoine des Lumières, la culture qui est la nôtre en France.

Les Jeux idéaux pour vous, c'est quoi ?

En parlant en mon propre nom, des Jeux réussis ne reposent pas seulement sur le nombre de médailles remportées : c'est l'impact social positif et l'héritage qui vont en découler qui montrera leur valeur. Réussir dans la reconversion des athlètes, inclure les jeunes en difficulté à travers le sport, faire le trait d'union entre les différentes régions et entre les générations... Autant de défis que j'aimerais que ces Jeux tentent de relever.



Photo : ©Dominique Perrault Architecture

ENVIRONNEMENT

LE PREMIER VILLAGE OLYMPIQUE CONÇU POUR SE TRANSFORMER EN ÉCO-QUARTIER

CRÉER UN VILLAGE D'ATHLÈTES QUI MUTE EN QUARTIER DURABLE DE 6.000 HABITANTS APRÈS LA FIN DES ÉPREUVES. VOILÀ LE DÉFI HORS NORME QUE S'EST DONNÉ SOLIDÉO, LA STRUCTURE CHARGÉE DE LIVRER LES OUVRAGES DES JEUX D'ICI 2024. COULISSES.

Retour vers le futur. Nous sommes en 2025, un an après la fin des Jeux de Paris. A Saint-Denis et Saint-Ouen, le Village qui a hébergé les 15 600 athlètes et officiels dans 3500 logements accueille ses nouveaux habitants. Ils seront bientôt 6000 environ, à s'installer dans 150 000 m² de logements disséminés dans 51 hectares de verdure en bord de Seine, avec 119 000 m² de bureaux, de commerces et de services. Un vrai quartier de ville, mixte et durable, générateur d'emplois, qui n'aura mis que quelques années à émerger. A la tête de ce méga-projet urbain, la Société de

livraison des ouvrages olympiques (Solidéo), chargée de financer et superviser les ouvrages et aménagements des Jeux, et de tout livrer avant juillet 2024, dont ce fameux Village. Pour respecter l'ambitieux calendrier, la Solidéo a dû s'y mettre dès 2017. Elle a lancé un appel d'offres auprès d'équipes associant investisseurs, opérateurs, architectes et bureaux d'études spécialisés en excellence environnementale... et en bâtiments réversibles. "Ce village va connaître deux vies en une, confié à *GRAND!* Nicolas Ferrand, le directeur général exécutif de la Solidéo. C'est le prin- >>>



Photo : ©Dominique Perrault Architecture

"Ce village va devenir un démonstrateur de la ville de demain pour le monde de l'immobilier et de l'aménagement"

Nicolas Ferrand

>> cipe de réversibilité : après les Jeux, il s'intégrera tout naturellement au territoire, devenant un nouveau quartier mixte à part entière." (lire encadré). Laurent Russier, le maire de Saint-Denis confirme : "Avec 900 logements et un centre aquatique de dimension internationale en héritage des Jeux, qui s'ajoutent aux 5 lignes de métro et deux lignes de RER qui vont rejoindre la nouvelle gare Pleyel, les habitants, entreprises, salariés vont largement bénéficier au quotidien de ce cadre de vie amélioré. Saint-Denis poursuit sa mue et est en passe de devenir le cœur battant du Grand Paris".

Cet impératif de réversibilité présente un triple avantage. Opérationnel et budgétaire d'abord : "cela va faciliter l'ordonnancement de l'exécution des travaux et le phasage des chantiers, tout en permettant de mieux maîtriser les coûts et les délais", explique Nicolas Ferrand. Un avantage administratif et juridique, ensuite : les Jeux sont en effet l'occasion de mettre en place le permis "à double état" qui autorise en un seul et même permis (de construire ou d'aménager) deux états successifs d'un

même ouvrage. Un avantage pour la ville enfin, avec la notion d'héritage, "un principe fondamental" pour l'organisation d'un événement sportif d'une telle ampleur. La charte olympique du contrat de ville-hôte y veille spécifiquement, désormais, ce qui n'a pas vraiment été le cas pour les précédents Jeux : citons la multitude de sites abandonnés à Athènes (2004) et le village olympique fantôme de Sotchi (2014), ou encore l'avancée construite sur la mer pour le village olympique de Tokyo en 2020.

Paris 2024 entend surtout être LA référence en matière environnementale, dans le prolongement de l'Accord de Paris sur le climat conclut dans le cadre de la COP21. Un critère environnemental "fondamental" pour la Solidéo qui se décline en trois grands axes. "Le premier consiste à renouer le territoire avec son fleuve, la Seine, par la valorisation de la trame écologique et un traitement architectural soigné, argumente Nicolas Ferrand. Le deuxième ambitionne la construction d'un quartier qui visera une neu-

tralité carbone, en misant notamment sur la construction bois." Objectif : 55% d'empreinte carbone en moins par rapport aux deux dernières éditions des Jeux d'été de Londres et de Rio, avec un label BBCA exigé pour tous les ouvrages construits jusqu'à huit étages. Et une partie du quartier, sur l'Île Saint-Denis, labellisée éco-quartier. Le troisième axe ? "Le Village remettra les enjeux bioclimatiques au cœur de la ville." La Solidéo s'est dotée d'un fil d'Ariane qu'elle appliquera à tous les ouvrages olympiques, sans exception : sobriété énergétique, respect des milieux naturels (plus de 26 hectares de biodiversité seront ainsi créés grâce aux Jeux), adaptation au changement climatique, réduction des nuisances sonores et lumineuses... "Nous souhaitons que ce village devienne un démonstrateur de la ville de demain, laissant également un héritage méthodologique, en matière environnementale, pour le monde de l'aménagement", parachève Nicolas Ferrand. Réconcilier la ville et la nature, "Citius, Altius, Fortius", plus vite, plus haut, plus fort.



"L'OBJECTIF EST DE LAISSER UN HÉRITAGE DURABLE AUX HABITANTS"

Nicolas Ferrand,
directeur général exécutif,
Solidéo

Quelles seront les retombées pour les communes voisines du Village ?

Le programme du village entend améliorer la qualité de vie des habitants, non seulement du futur quartier, mais aussi celle des habitants en périphérie. Nos ingénieurs-aménageurs accordent une attention toute particulière aux développements d'espaces publics à hautes exigences environnementales, y compris les réseaux nécessaires à leur viabilisation. En termes d'équipements publics, le programme permettra notamment la réalisation de deux crèches, et trois groupes scolaires qui se répartiront sur les communes de Saint-Denis et Saint-Ouen. Le complexe sportif emblématique de l'Île-Saint-Denis servira de site d'entraînement pendant les Jeux, et de centre polyvalent après. Les Jeux seront un levier incroyable au service des territoires. C'est tout l'enjeu de l'héritage.

C'est une mission de la Solidéo ?
La Solidéo, créée par

la loi relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain du 28 février 2017, est l'établissement public de l'État chargé de financer, superviser et livrer les ouvrages et opérations d'aménagement nécessaires aux Jeux de Paris en 2024. Le premier rôle de la Solidéo est simple : garantir, quoi qu'il advienne, que les 54 ouvrages olympiques réalisés par 29 maîtres d'ouvrages en Ile-de-France et à Marseille soient livrés à temps ! Le second : qu'ils soient intégrés au territoire et laissent un héritage durable pour les habitants.

Les moyens financiers sont-ils à la hauteur ?

Le budget de ces ouvrages s'établit à environ 3,2 milliards d'euros en valeur 2016, dont 1,4 qui provient de l'État et des collectivités territoriales. C'est l'honneur de la France qui accueillera le monde en 2024 de mettre la barre haute pour bâtir la ville européenne de demain et en faire une vitrine de l'excellence des filières industrielles françaises !

GRANDS OUVRAGES CES CHANTIERS HORS NORME VONT SORTIR DE TERRE EN 2020

À l'heure où les Jeux de Tokyo se profilent, la capitale française et la Métropole du Grand Paris passent à la vitesse supérieure pour livrer les infrastructures des Jeux de Paris dans les temps. Si la plupart des stades et des structures sont déjà existants, 40 ouvrages doivent être construits d'ici 2024. Pour les parties prenantes, livrer ces bâtiments à temps est bien sûr un impératif absolu pour le déroulement des épreuves, mais c'est surtout un phénomène en jeu d'image pour le pays. Village des athlètes, Stade de badminton, Gare du Nord ou Grand Paris Express... GRAND! fait le point sur les chantiers attendus pour 2020 en Ile-de-France.



MODERNISATION
ROLAND GARROS / TOIT RETRACTABLE DU COURT CENTRAL
Localisation : Paris 16°
Envergure : 100 mètres, 3.500 tonnes
Particularité : pourra générer 150.000 spectateurs en plus chaque année
Épreuves 2024 : tennis et boxe
Livraison : 2020

CONSTRUCTION
ARENA II
Localisation : Porte de la Chapelle, Paris 18°
Capacité : 8.000 places
Maîtrise d'ouvrage : Ville de Paris
Épreuves : badminton (après les Jeux : stade officiel du Paris Basket)
Début des travaux : été 2020
Livraison : 2022-2023

CONSTRUCTION
VILLAGE OLYMPIQUE ET PARALYMPIQUE
Localisation : Saint-Denis, Saint-Ouen et L'Île-Saint-Denis
Surface : 278.000 m² répartis sur 51 ha
Particularité : réversibilité des bâtiments pour créer bureaux, commerces et 3.500 logements après les Jeux
Ambition : neutralité carbone du quartier
Démolition et dépollution du site : 2020
Livraison : T1 2024



CONSTRUCTION
CENTRE AQUATIQUE OLYMPIQUE (CAO)
Localisation : Saint-Denis
Capacité : 15.000 places
Maîtrise d'ouvrage : Métropole du Grand Paris
Épreuves : natation, plongeon, natation artistique, water-polo
Particularité : bassins d'eau démontables et réutilisables
Dépollution du site : 2020
Livraison : 2024



CONSTRUCTION
VILLAGE DES MÉDIAS
Localisation : Dugny, Le Bourget et La Courneuve
Surface : 90 000 m²
Capacité : 2800 journalistes pendant les Jeux, 4000 habitants après
Ambition : une « cité-jardin du XXI^e siècle » avec crèche, école et commerces
Dépôt des permis de construire : T4 2020
Livraison : 2024



EXTENSION/RÉNOVATION
GARE DU NORD
Localisation : Paris 10e
Fréquentation : 700.000 voyageurs/ jour
Extension : 88.000 m², nouvelles circulations, parking de 2.000 vélos
Opérateurs : SNCF et Ceetrus (groupe Auchan)
Coût : 600 M€
Démarrage : 2020
Livraison : 2024

CONSTRUCTION
GRAND PARIS EXPRESS
Ligne 16 : perçage des tunnels en 2020
Ligne 17 : descente du premier tunnelier de la ligne 17 Nord au T2 2020.
Ligne 18 : génie civil pour les gares Aéroport d'Orly et AntonyPôle, construction pour les gares Massy-Opéra et Massy-Palaiseau.

RÉNOVATION
PISCINE OLYMPIQUE D'AULNAY-SOUS-BOIS
Particularité : centre d'entraînement officiel des Jeux de Paris
Livraison : 2020

En Mai, quelques semaines avant son rachat par Patrick Drahi, Sotheby's signait l'une des 10 enchères les plus élevées au monde : 110,7 millions de dollars pour un Monet.



Photo : Crédit : Sotheby's

PATRICK DRAHI VS FRANÇOIS PINAULT

POURQUOI LES FRANÇAIS VEULENT ÊTRE CHAMPIONS DU MONDE DE L'ART

FRANÇOIS PINAULT ÉTAIT DÉJÀ PROPRIÉTAIRE DE CHRISTIE'S, LA PREMIÈRE MAISON D'ENCHÈRES AU MONDE. PATRICK DRAHI VIENT DE S'OFFRIR SOTHEBY'S, LA DEUXIÈME, POUR 3,7 MILLIARDS DE DOLLARS. PASSION POUR L'ART OU CARTE DE VISITE POUR LE BUSINESS ? SANS DOUTE UN PEU DES DEUX.

La France championne du monde du marché de l'art. En juin, le magnat des télécoms Patrick Drahi est devenu le propriétaire de la vieille maison newyorkaise de l'art Sotheby's. Le patron de SFR et de BFMTV s'est offert pour 3,7 milliards de dollars la deuxième plus importante maison d'enchères dans le monde. Pour ce prix-là, il aurait pu s'acheter un Leonard de Vinci (450 millions de

dollars pour le "Salvador Mundi" du maître de la Renaissance) et une pléthore de Picasso (180 millions de dollars pour "Les Femmes d'Alger" en 2015). Mais il a préféré directement se payer le vendeur. En empruntant 90% de la somme aux banques, comme à son habitude.

VENTES-ÉVÉNEMENTS

Et si Patrick Drahi ne s'est offert "que" la deuxième maison d'en-

chères de la planète c'est tout simplement parce que la première, Christie's, n'était pas à vendre. Il s'agit là aussi d'un Français puisque c'est François Pinault qui s'est offert pour 1,2 milliard de dollars la prestigieuse maison britannique depuis 1998. La France aurait même pu détenir le tiercé des trois plus grosses maisons puisque Bernard Arnault s'était offert Philips l'autre institution londonienne de l'art en 1999 avant

de la revendre trois ans plus tard. Pas assez rentable. Christie's et Sotheby's ne le sont pas beaucoup plus aujourd'hui.

Alors pourquoi les milliardaires français ont décidé de faire main basse sur l'art mondial et ses ventes-événements qui rassemblent à New York, Londres ou Paris des milliers de collectionneurs l'espace de quelques jours, avec à la clé des records chaque année (895 millions d'euros pour la collection Rockefeller l'an dernier) ? En réalité, les raisons qui les ont poussés à investir ce marché sont en fait très différentes. François Pinault est un collectionneur d'art reconnu. C'est dans les années 90 que le patron du Printemps et de La Redoute s'offre ses premières toiles de maître. 8 millions de dollars en 1990 pour un Mondrian. Suivront les tableaux des stars américaines de l'après-guerre comme Warhol ou Jasper Johns avant de lorgner sur le contemporain comme Damien Hirst ou Jeff Koons. Bref un vrai amateur d'art qui en souffrant Christie's se paie une belle vitrine et surtout une expertise en la matière. "C'est une danseuse pour François Pinault mais une danseuse qui lui plaît vraiment, confie un proche du milliardaire breton. Il a vraiment le goût de l'art, il discute avec les artistes, va visiter les ateliers, c'est sa passion."

COMMANDE D'ARTISTE, REVUE, EXPO...

Une danseuse mais qui est avec le temps devenue une activité à part entière. François Pinault a laissé les clés de Kering en 2005 à son fils François-Henri Pinault. Depuis il gère l'art comme un business en étant à tous les niveaux de la chaîne : la commande aux artistes en tant que collectionneur, l'édition de revue, la maison de ventes Christie's donc, en passant par l'exposition-événement : après le Palazzo Grassi et la pointe de la Douane à Venise, la "Collection

Pinault" ouvrira en 2020 un troisième lieu prestigieux, dans l'ancienne Bourse du commerce à Paris. Au centre du "Museum Mile" parisien (Louvre, Centre Pompidou...), il devrait attirer 1 à 2 millions de visiteurs par an. Le grand maître de l'art mondial profite de ce puissant système pour faire des coups. Car à la différence d'autres collectionneurs comme Bernard Arnault qui accumulent, Pinault lui n'hésite pas à revendre pour faire des plus-values. Il a ainsi revendu un Rothko plus de 50 millions d'euros qu'il avait acheté 10 ans plus tôt dans un lot de trois pour 25 millions. Ou encore la sculpture florale monumentale Split-Rocker de Jeff Koons achetée en 2000 directement chez l'artiste pour 10 millions de francs et revendue quelques années plus tard pour plusieurs dizaines de millions de dollars.

PAS SI RENTABLE

Concernant Patrick Drahi en revanche, l'acquisition de Sotheby's peut surprendre. Certes l'homme est discret mais il est lui aussi collectionneur (classé 252ème mondial d'après ArtPrice). "Il a une approche académique, avec la construction d'une collection sans faute, mais il est aussi capable d'achats très impulsifs, confie Thierry Ehrmann, le patron d'Art-Price à FranceTélévisions. Il a une très bonne connaissance de l'art, a acheté des Chagall assez spectaculaires, aime l'art cinétique, notamment Vasarely".

Patrick Drahi assure d'ailleurs être un "passionné de cette industrie". "Je réalise cet investissement pour ma famille, via ma holding personnelle, dans une perspective de très long terme", indiquait-il en dans un communiqué au moment du rachat.

Un investissement coûteux tout de même que le milliardaire aura du mal à rentabiliser. Car aussi prestigieux soit-il, le secteur est très

faiblement profitable. Sotheby's n'a ainsi dégagé "que" 109 millions de dollars de bénéfice en 2018 pour un chiffre d'affaires de 1,04 milliard. Surtout depuis le début de l'année, le marché de l'art n'est pas au mieux. Le Brexit et la guerre commerciale avec la Chine avec un contrôle accru sur les changes a refroidi l'ardeur des collectionneurs. Le chiffre d'affaires de Sotheby's a ainsi chuté de près de 9% au premier semestre 2019.

Et paradoxalement, ce ne sont pas les grosses ventes qui font la une des journaux qui sont les plus rentables. Il s'agit le plus souvent d'opérations de prestige pour lesquelles les maisons doivent souvent verser des rétro-commissions aux vendeurs. Par ailleurs, les frais ont enflé depuis quelques années pour ces maisons d'enchères qui doivent adopter les codes du luxe en organisant des ventes dans des locaux somptueux pour attirer une clientèle prestigieuse. Pas certain que le patron de SFR puisse partir à la chasse aux coûts, comme il en a pris l'habitude. Si l'investissement de Patrick Drahi sera difficilement rentabilisable à moyen terme, le patron franco-israélien pourra peut-être en tirer davantage.

PERCER AUX USA

Avec Sotheby's, le milliardaire encore méconnu aux Etats-Unis se paie un carnet d'adresses et un plan de communication sur le marché américain où il cherche à se développer avec Altice Etats-Unis. Car l'acquisition n'est pas passée inaperçue outre-Atlantique. Du *New York Times* au *Washington Post* en passant par *Forbes* ou *Bloomberg*, les grands médias américains se sont tous interrogés : "Qui est ce Patrick Drahi qui rachète la plus grande maison d'enchères américaine ?" Une carte de visite à 3,7 milliards.

SPORT BUSINESS

“PARIS EST DEVENUE LA CAPITALE DU SPORT MONDIAL”

NOÉMIE CLARET EST DIRECTRICE EXÉCUTIVE DE LA GLOBAL SPORTS WEEK PARIS, UN NOUVEL ÉVÉNEMENT ANNUEL DÉDIÉ À L'ÉCO-SYSTÈME DU SPORT, DONT LA PREMIÈRE ÉDITION AURA LIEU EN FÉVRIER 2020.

Paris est donc devenue une place forte du sport ?

La ville est devenue la capitale du sport mondial, avec de nombreux événements passés et à venir. Il y a eu la coupe du monde féminine de football en 2019, et en janvier un match de la saison régulière de NBA s'y tiendra à l'AccorHotels Arena, sans parler de la coupe du monde de rugby en 2023 et des Jeux de 2024. En 2012 Londres était un lieu incontournable du sport. Avec le Brexit et le rayonnement de Paris, la capitale française peut récupérer le témoin. Il y a une relocalisation de certains enjeux, et la France est bien placée sur la Sportech, avec par exemple l'incubateur de start-up sportives Le Tremplin.

D'où la nécessité d'y créer la Global Sports Week?

Cet événement a été pensé et créé par ses trois fondateurs Lucien Boyer, Laurent Damiani et Arnaud Drijard, qui sont tous des entrepreneurs du marketing sportif avec une vision internationale. Il y avait déjà des petits événements. Là, la dimension est majeure c'est le premier rendez-vous d'influence du sport mondial. Nous avons défi-

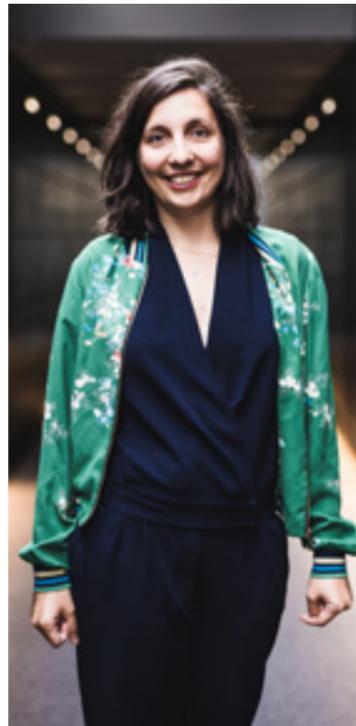


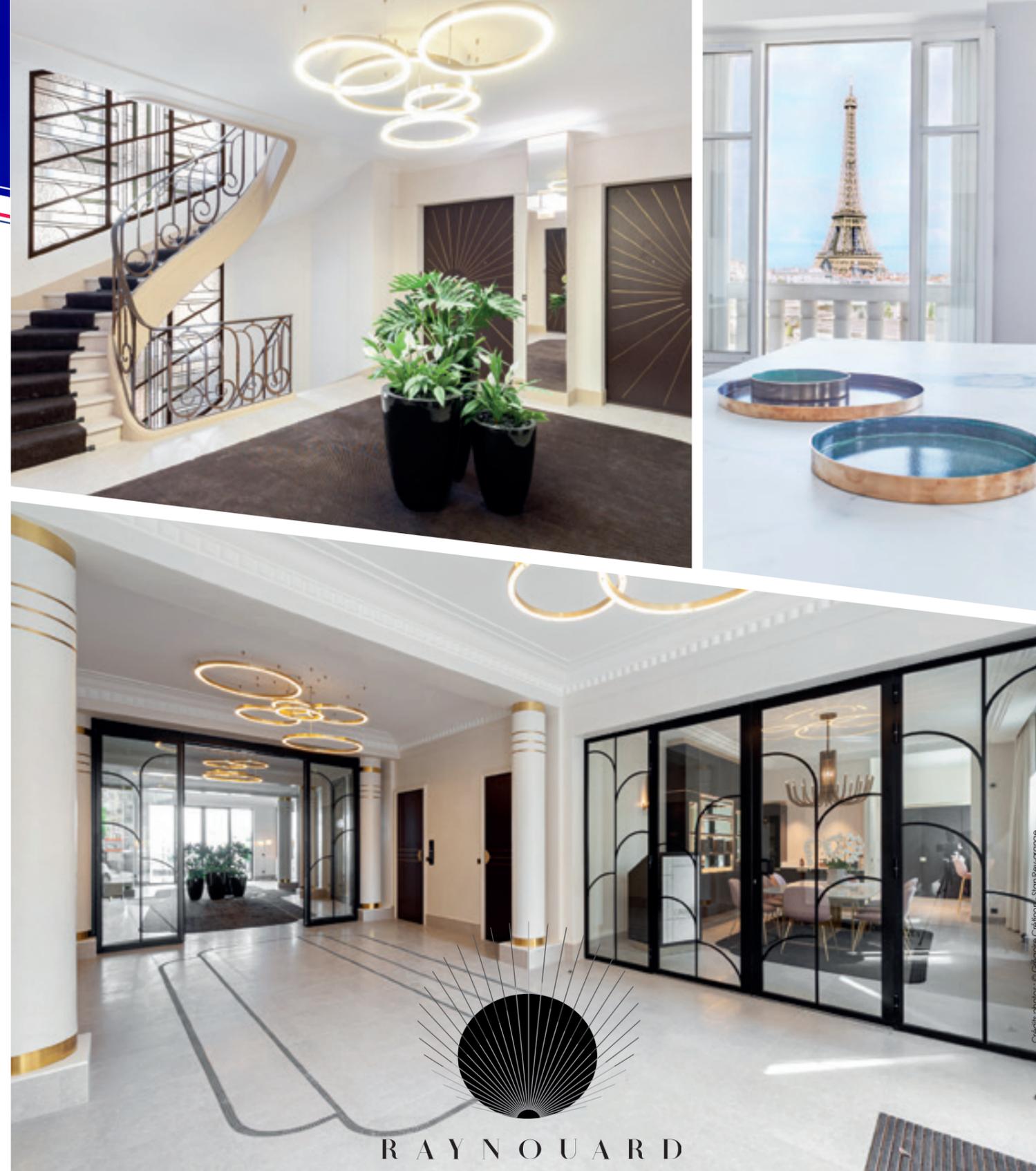
Photo : Thomas PHOIMARATH

ni trois piliers ; le sport, le business, la société. Et en parallèle on a voulu un événement disruptif sur la forme, avec des prises de paroles différentes, dans un format de talk-show. Nous voulons aussi mettre les jeunes au cœur de l'événement, pour qu'ils challengent les grands leaders du sport présents. Au total, nous visons un

public de 1000 visiteurs, avec une cinquantaine d'intervenants, et 70% de speakers internationaux.

Pourquoi le sport et le business se pensent aujourd'hui "ensemble" et non plus en parallèle ?

L'importance du secteur a longtemps été sous-estimée. Pourtant le sport est un véritable marché qui représente 2% du PIB mondial, qui résiste aux crises à la différence des biens de consommation. Il se consolide, et nous avons pu voir l'apparition de la Filière Sport lancée par les pouvoirs publics qui vient d'aboutir à la création d'un GIE "France Sport Expertise". Cela doit permettre de valoriser le savoir-faire français dans l'organisation des grands événements sportifs. Le sport est aussi un sujet intéressant d'un point de vue RSE, avec un impact positif, qui peut répondre à des enjeux de société. Pour les entreprises ce n'est plus seulement un outil de communication, c'est aussi un vecteur d'engagement. Sur un plan business, qu'il s'agisse des équipements, des infrastructures, du matériel... tout cela constitue un énorme marché qui s'est professionnalisé petit à petit.



Groupama Immobilier vous présente un joyau art déco situé au cœur du village de Passy dans le 16^e arrondissement.

Le 29-31-33 rue Raynouard a bénéficié d'une réhabilitation d'exception et vous offre une véritable expérience de vie grâce à la conciergerie et aux nombreux services haut de gamme tels que la salle de sport et bien d'autres encore.

Une logistique bien huilée permet au Chaînon Manquant de redistribuer 160 000 repas chaque année.



Photo : arnaud@oeil-temoin.com

SOLIDARITÉ

ILS ONT TROUVÉ L'ARME ANTI-GASPILLAGE POUR LES GRANDS ÉVÉNEMENTS

DES START-UPS ET DES ASSOCIATIONS, DONT LE « CHAÎNON MANQUANT », INTERVIENNENT POUR REDISTRIBUER LES REPAS NON CONSOMMÉS DANS LES GRANDES MANIFESTATIONS SPORTIVES OU CULTURELLES. DE QUOI RELEVER LE NIVEAU SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL ET DE CES DERNIÈRES.

Il y en a toujours trop. Normal, quel hôte digne de ce nom laisserait un invité sur sa faim ? Il n'empêche qu'à la fin du buffet, le gaspillage alimentaire est devenu une véritable plaie pour les pros de l'événementiel. Pour y remédier, les grands événements intègrent la lutte contre le gaspillage dans leur cahier des charges. Mais comment réaliser concrètement cet engagement, lorsqu'il s'agit de milliers de repas frais qui doivent être consommés presque aussitôt ? En France, la start-up Phénix met par exemple en relation entreprises et associations. Les bénévoles de l'association Le Chaînon Manquant ont eux aussi décidé de relever le défi, en impliquant à leurs côtés entreprises d'événementiel, traiteurs et restaurateurs. Car un tiers de la nourrit-

ure produite dans le monde est soit perdue (faute de moyens de conservation et stockage adéquats), soit jetée. Rien qu'en France, 10 millions de tonnes d'aliments sont jetés chaque année !

"De ceux qui ont trop à ceux qui ont besoin"
À cet enjeu environnemental (produire de la nourriture consomme des ressources et génère des activités polluantes) s'ajoute une réelle injustice sociale, puisque 6 millions de personnes dans notre pays vivent dans une situation d'insécurité alimentaire, c'est-à-dire ne peuvent se nourrir selon leurs besoins. "D'un côté les poubelles débordent, de l'autre les frigos sont vides !" résume Valérie de Margerie, Présidente du Chaînon Manquant, qu'elle a cofondé en 2014.

En chiffres

15 000
REPAS DE ROLAND GARROS REDISTRIBUÉS

160 000
REPAS TOUS ÉVÉNEMENTS CONFONDUS

10m
DE TONNES D'ALIMENTS JETÉS PAR AN EN FRANCE

Dans ce combat contre le gaspillage et la précarité, il existe des solutions historiques, telles que les Banques alimentaires, "mais il manquait un dispositif complémentaire plus local et plus réactif, adapté aux produits frais, d'où notre nom". En cinq ans, la structure – qui emploie 5 personnes et rassemble 250 bénévoles – a su convaincre des géants de l'événementiel, de la distribution et, plus récemment, de la restauration collective. "Notre toute première action, c'était Roland Garros en 2014, avec le soutien de la FFT et de la Mairie de Paris : nous avons redistribué 15 000 repas !", se souvient Valérie de Margerie.

Camions réfrigérés et bénévoles matinaux

Pendant les Internationaux de France, justement, ils sont 2 ou 3 bénévoles à monter dans le camion dès 6h30 chaque jour, direction la Porte d'Auteuil. Commence alors le circuit de collecte dans les sous-sols de Roland Garros : il est 7h15, et il s'agit de trouver le bon interlocuteur, compter les produits non consommés la veille à emporter, vérifier leur température et leur aspect général (flux tendu oblige, il n'y aura pas de tri plus tard), et signer le bordereau de collecte. Rempli par le restaurateur lors du stockage en chambre froide, ce document recense les produits (salades, sandwiches, petits fours...) ainsi que leur poids et date limite de consommation. Mais surtout, il matérialise le transfert de responsabilité. Le camion doit avoir quitté l'enceinte du tournoi avant l'arrivée des premiers spectateurs, au plus tard à 8h20.

UNE FOIS LES ASSOCIATIONS LIVRÉES, LE CAMION ENCHAÎNE AVEC LES CANTINES D'ENTREPRISES

La tournée de livraison commence alors dans la foulée – en général, deux associations bénéficiaires (qui viennent en aide aux personnes en situation de précarité) sont déjà prévenues, et d'autres sont contactées le jour même, si la collecte se révèle

plus importante que prévu. "Nous connaissons très bien les 60 associations avec lesquelles nous travaillons, affirme Valérie de Margerie. On sait quelles quantités on peut proposer, quelles sont les restrictions alimentaires, qui a une chambre froide ou de quoi réchauffer sur place". À 13 heures, l'ensemble du chargement a été livré, et le camion enchaîne aussitôt avec les cantines d'entreprise, pour redistribuer avant le dîner. Une logistique aux petits oignons qui permet d'offrir 160 000 repas par an. Au départ, le caractère saisonnier des événements avait rapidement mis en évidence une certaine discontinuité dans l'action du Chaînon Manquant. "Les bénéficiaires étaient ravis d'avoir des produits frais et de qualité, mais au bout de quelques jours on disparaissait...". C'est ainsi que l'association s'est rapprochée de lieux actifs toute l'année, tels que l'AccorHotels Arena et d'autres, ce qui lui permet de fonctionner quasiment tous les jours.

Objectif : être prêt pour 2024

D'une initiative née d'une poignée de volontaires, la lutte contre le gaspillage alimentaire des réceptions a fait son entrée dans les appels d'offre, dans la charte des événements écoresponsables de la Ville de Paris ou du Ministère des Sports par exemple. Juste retour des choses, Le Chaînon Manquant est de plus en plus sollicité, pour le plus grand plaisir de la Présidente : "L'essentiel est que l'action soit très bien préparée en amont, pour collecter efficacement sans gêner les équipes de restauration et pour respecter la chaîne du froid. Le reste, on s'en occupe !".

Présente en région parisienne, à Lyon et, depuis peu, à Bordeaux, l'association partage de nombreuses valeurs avec le monde du sport, et s'est tout naturellement reconnue dans les objectifs d'ESS 2024. Cette plateforme entend insérer les acteurs de l'économie sociale et solidaire dans l'aventure des Jeux de Paris, l'occasion de placer le plus grand événement sportif au monde sous le signe de la solidarité. Trouver une place dans ce dispositif serait une magnifique manière pour Le Chaînon Manquant de fêter ses 10 ans.

Tourisme

COMMENT PARIS ACCUEILLE CHAQUE ANNÉE 200 NATIONALITÉS (PRESQUE) SANS SE TROMPER

LA CAPITALE ET SA RÉGION ACCUEILLEN T CHAQUE ANNÉE 17 MILLIONS DE VISITEURS ÉTRANGERS DANS SES HÔTELS, SOIT 1 TOUTES LES 2 SECONDES, DE 200 NATIONALITÉS DIFFÉRENTES. L'ENJEU POUR LES PROFESSIONNELS : ACCUEILLIR CES 200 NATIONALITÉS SANS FAIRE D'IMPAIR.

On ne s'adresse pas de la même manière à un client américain qu'à un client japonais. Un New-yorkais appréciera un échange rapide et efficace, alors qu'un Tokyoïte souhaite que l'on prenne du temps avec lui et qu'on lui soit totalement dédié. C'est une question de culture." Michaël, l'ancien concierge en chef du Bristol, le palace de la rue du Faubourg Saint-Honoré, a sans doute accueilli plus de nationalités dans sa carrière que n'importe quel autre établissement parisien. Et pour lui, il ne faut pas se tromper d'approche. C'est même une compétence à part entière au Bristol, où des formations sont proposées régulièrement aux équipes pour les sensibiliser aux attitudes à adopter. Les touristes italiens ? Ils sont souvent peu à l'aise en anglais et apprécient un accueil dans leur langue. Les Chinois ? Ils sont particulièrement attentifs aux questions de sécurité. Les Brésiliens ? Ils valorisent les sourires et la chaleur de l'accueil. Offrir une expérience parisienne à 17 millions de touristes étrangers tout en restant attentifs aux différences culturelles de chaque nationalité, voilà le casse-tête délicat que doivent résoudre les professionnels du tourisme en Ile-de-France. Un travail indispensable pour satisfaire tous les clients, pour qu'ils conservent une bonne image de notre capitale, la troisième ville au monde la plus visitée par des étrangers, derrière Bangkok et Londres. Car les critiques reviennent régulièrement sur l'impolitesse ou le manque de services constatés à Paris. Même si les déçus de Paname ne sont pas tous affectés, loin s'en faut,



Les Champs-Élysées voient défiler plus de 100 millions de visiteurs par an, en grande partie des touristes étrangers.

Photo : iStock/CHUVN

par le "syndrome de Paris", cette dépression qui toucherait chaque année des dizaines de touristes, essentiellement asiatiques, frappés par le décalage entre leur vision idéalisée de la capitale et la réalité.

BRIEF DES COMPAGNIES AÉRIENNES

Les attentions commencent dès l'aéroport. En plus des formations suivies par ses équipes, Air France met à disposition du personnel au sol et des navigants des livrets dédiés à chaque nation-

alité. "Double objectif : nous préparer à certains comportements pour ne pas montrer notre surprise au client, et nous donner des exemples d'attitudes à suivre ou à éviter, raconte à GRAND! Christophe, en charge du salon "La Première" de Roissy. Par exemple, ne jamais toucher la tête d'un enfant indien", la tête étant considérée comme particulièrement sacrée dans la culture bouddhiste. Lors du briefing qui précède chaque vol, le chef de cabine rappelle à l'équipage les particu-

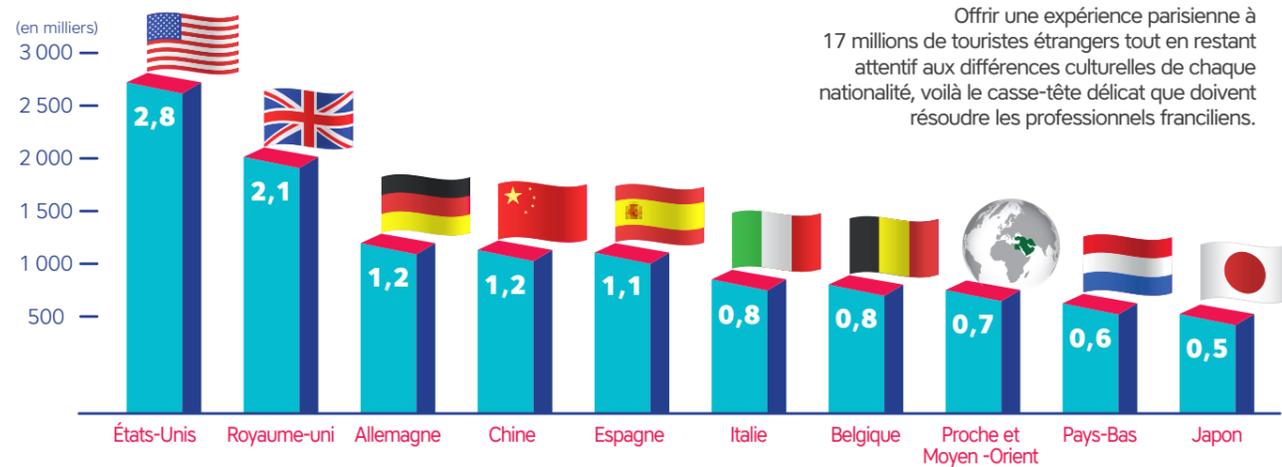
larités possibles du trajet : risque de forte consommation d'alcool vers telle destination ou culture de l'enfant roi depuis telle autre. "La gestuelle tient une place très importante, souligne pour GRAND! Clotilde, hôtesse pour la compagnie. Il faut montrer un plus grand respect envers les passagers asiatiques, moins attendu de la part des autres clients. Et dans tous les cas, ne jamais s'offusquer et toujours comprendre la culture de chacun. Ce qui peut être perçu comme irrespectueux dans un pays sera tout à fait

naturel dans un autre. A nous d'accueillir et de nous adapter." Pour faciliter la communication, Air France dispose aussi de référents linguistiques, prêts à intervenir à tout moment au sol pour accompagner les voyageurs dans leur langue d'origine.

BONJOUR ET S'IL VOUS PLAÎT DANS TOUTES LES LANGUES

Une fois quitté l'aéroport, l'accompagnement se poursuit dans toutes les activités des touristes. "Nous nous efforçons de toujours >>>

LES 10 NATIONALITÉS QUI ONT LE PLUS CONSOMMÉ DE NUITÉES À PARIS en 2018



" Je n'ORIENTE JAMAIS LES CLIENTS AMÉRICAINS VERS LES ROGNONS "

>> glisser quelques mots dans la langue d'origine du client, explique Michaël, l'ancien concierge du Bristol. Nous avons des guides pour dire les grands classiques tels que bonjour, s'il vous plaît, merci... dans n'importe quelle langue".

Les habitudes culturelles prennent aussi place à table. Si la plupart des touristes cherchent à découvrir les classiques de la cuisine française, les Indiens vont se tourner vers des plats végétariens, les Russes vers des lieux branchés et les Anglo-saxons vers des établissements typiques. Évidemment, une carte traduite en différentes langues facilitera l'accueil, même si elle paraîtra suspecte aux touristes français. Mais la relation directe joue aussi un rôle clef. " Je n'oriente jamais les clients américains vers les rognons. Un grand classique de notre gastronomie mais inconcevable dans l'assiette de la plupart d'entre eux", détaille à *GRAND!* Jean-Christophe, propriétaire d'un établissement très touristique près de la place de l'Odéon. Pour faciliter la tâche des professionnels, la

CCI de Paris a lancé son dispositif "Do You Speak Touriste ?". Au programme notamment : une série de 18 fiches pratiques – une par nationalité – avec le vocabulaire mais aussi les spécificités culturelles de chacune.

LES BRÉSILIENS AIMENT FAIRE LA QUEUE, PAS LES JAPONAIS

Heures de repas, goûts culinaires, sensibilité aux prix, perception de l'attente... Sans tomber dans les clichés, des rappels pour bien appréhender les besoins : si les Brésiliens ne voient pas d'inconvénient à attendre pour visiter un monument, les Suisses et les Australiens sont friands de billets coupe-file, une longue queue peut décourager les Japonais et les resquilleurs vont choquer les Sud-coréens. Au-delà de la nationalité, les professionnels s'accordent sur un point : si le pays d'origine fournit un indicateur, la clé reste la personnalisation, avec une attention particulière portée à chacun.



Nexity Solutions Entreprise : servir et accompagner les entreprises, à chaque étape de leur transformation pour un immobilier qui leur ressemble
Des solutions immobilières adaptées à vos usages, responsables et utiles.



#transformation
#stratégie



#usages

