

La gestion des événements démesurés : le cas du Tour de France

par

■ **Jean-Louis Pagès** ■

Ancien directeur des sites du Tour de France

En bref

Chaque année, pendant trois semaines au mois de juillet, le Tour de France déplace environ 4 000 personnes et 2 000 véhicules par jour. Jean-Louis Pagès a supervisé la logistique de cet événement pendant plus de trente ans. À partir de la feuille de route définie par le directeur du Tour de France, il devait relever de véritables défis, comme organiser un grand départ en Corse ou une arrivée au col du Galibier. Chaque année, il étudiait les 3 500 kilomètres du circuit mètre par mètre, notant la largeur des voies et les obstacles potentiels. Il discutait ensuite avec les maires des villes-étapes, puis, sous l'autorité du préfet concerné, réunissait dans chaque département les maires des communes traversées, ainsi que les services de l'État (police, gendarmerie) et départementaux (pompiers) pour leur expliquer le tracé et surmonter leurs objections. Enfin, pendant la course, il a eu à veiller sur les départs, les parcours et les arrivées, si bien qu'il ne dormait guère que trois ou quatre heures par nuit, mais avec le sentiment grisant d'être la discrète cheville ouvrière d'un événement sportif et médiatique mondial.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat
Séminaire animé par Michel Berry

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

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Après avoir exercé comme professeur d'histoire-géographie, j'ai participé pour la première fois au Tour de France en 1984, en tant que saisonnier, sous la direction de Jacques Goddet et de Félix Lévitan, qui avaient relancé cette course après la seconde guerre mondiale. Je ne connais rien au vélo et n'en ai même jamais fait, mais j'avais beaucoup de curiosité pour cet événement. Ma fonction consistait, très modestement, à orienter et à faire garer les véhicules sur les parkings. J'ai repris du service l'année suivante, puis, après avoir démissionné de l'Éducation nationale, j'ai été embauché dans l'équipe organisatrice. Assez rapidement, j'ai pris de plus en plus de responsabilités dans la gestion de la logistique.

La transformation de l'organisation

En 1989, en compagnie de Jean-Pierre Carensou, Jean-Marie Leblanc a pris la direction du Tour et l'a complètement transformé. À cette époque, les bureaux de la Société du Tour de France se trouvaient rue du Faubourg-Montmartre, dans l'immeuble historique du journal *L'Équipe*. Nous avons ensuite déménagé à Issy-les-Moulineaux et, aujourd'hui, le siège d'ASO (Amaury Sport Organisation), filiale du groupe Amaury qui détient la Société, se trouve à Boulogne-Billancourt. J'ai pris ma retraite en 2018.

Dans les années 1980, la Société du Tour de France ne comptait qu'une vingtaine de salariés et j'étais l'un des deux commissaires généraux de l'époque. Au fil des ans, les missions du commissaire général puis du directeur des sites que je devins se sont largement parcellisées : un commissaire général pour les départs, un pour les parcours, un pour les arrivées, un pour les "animations départ", un pour les "animations arrivée", etc.

Par ailleurs, les nombreux salariés d'ASO (environ 250) gèrent non seulement le Tour de France, mais d'autres compétitions cyclistes comme Liège-Bastogne-Liège, Paris-Roubaix, Paris-Nice, ainsi que le Rallye Dakar, le Marathon de Paris, le Roc d'Azur ou l'Open de France.

De nombreuses améliorations et nouveautés ont vu le jour au fil des éditions. En 1988, par exemple, Jean-François Naquet-Radiguet, directeur du Tour de France à l'époque, a inventé le concept de "village de départ", destiné à permettre aux personnes accréditées de venir à la rencontre des coureurs. Nous avons tenté de le mettre en place, pour la première fois, à Pornichet, lors du "prélude", un jour où soufflait un vent à décorner les bœufs, mission qui s'est avérée être impossible sauf à présenter un unique auvent maintenu aux quatre coins afin qu'il ne soit pas emporté par les fortes bourrasques. Par la suite, victime de son succès, ce concept a pris beaucoup plus d'ampleur. Aujourd'hui, après n'avoir été composé que d'une dizaine de pavillons en bois, il accueille une quarantaine de pavillons répartis sur 5 000 mètres carrés où circulent 1 500 invités. Les opérations de départ couvrent une surface comprise entre 3 et 4 hectares, celles de l'arrivée, entre 5 et 7 hectares, en fonction des sites.

Chacun des directeurs successifs est arrivé avec de nouvelles idées, de nouvelles envies et de nouveaux défis. Plus ils étaient compliqués à réaliser, plus j'y prenais de plaisir. Organiser une arrivée à Pau ou à Angers est relativement aisé. En revanche, ça devient plus délicat lorsqu'il s'agit de trouver un site adéquat au sommet du Granon en 1986, ou au col de l'Aubisque, comme l'a souhaité Christian Prudhomme en 2007, ou encore de planifier l'ascension de la Planche des Belles Filles ou du mont Ventoux la veille de l'arrivée à Paris, pour « rapprocher la montagne de la capitale », selon son expression.

La façon d'exercer ce métier a, elle aussi, changé. Alors que je travaillais avec du papier et des crayons pour réaliser majoritairement des plans au 500^e ou au 200^e, ces documents sont désormais dessinés par ordinateur. Dans les années 1990, Jean-Marie Leblanc et moi avons enclenché l'informatisation des parcours. En revanche, bien que les techniques aient changé, le métier est fondamentalement resté le même. Il s'agit toujours, en partant de la feuille de route établie par le directeur du Tour, de livrer une organisation conforme et sans faille au mois de juillet.

La feuille de route

Le Tour de France se définit comme une course cycliste de 3 500 kilomètres répartis en une vingtaine d'étapes. Elle a systématiquement lieu au mois de juillet, sauf en 2020, en raison de la pandémie du Covid-19. Cette année-là, la course a été décalée au mois de septembre et elle est partie de Nice.

Un tracé défini par d'anciens coureurs cyclistes

Le tracé de cette course, organisée par une société privée, placée sous la tutelle de l'UCI (Union cycliste internationale), est décidé par le directeur du Tour, qui est épaulé par le responsable des compétitions, lui-même entouré d'une petite équipe composée d'anciens coureurs cyclistes. Il s'agit de s'assurer à la fois de la faisabilité technique et de l'équilibre sportif de chaque étape.

On remarque que, ces dernières années, le Tour de France débute de plus en plus souvent de l'étranger. Ainsi, après l'Italie avec Florence en 2024, ce sera l'Espagne avec Barcelone en 2026, puis l'Écosse en 2027. Cette tendance a débuté en 1954, avec un grand départ d'Amsterdam, aux Pays-Bas. En 1987, le Tour était parti de Berlin, avait longé le mur et emprunté le corridor qui traversait l'Allemagne de l'Est. En 1998, il a démarré en Irlande.

La griserie de la page blanche

Chaque année, à chaque édition, en découvrant la feuille de route, j'éprouvais la griserie de la page blanche : tout était à faire.

Avant de figurer sur la feuille de route, certaines étapes nécessitaient des préparatifs particulièrement longs. Au début des années 2000, Jean-Marie Leblanc avait formulé le souhait de voir le Tour de France en Corse. Il a fallu plusieurs années et des circonstances favorables pour que ce rêve devienne réalité... en 2013. Entre-temps, je suis retourné plusieurs fois sur place pour trouver les solutions aux différents problèmes techniques et logistiques.

En 2011, Christian Prudhomme a souhaité une arrivée au col du Galibier, car cette année correspondait au centenaire du premier passage du Tour au sommet de ce col. Après des repérages personnels et confidentiels, nous nous sommes rendus sur place avec Christian Prudhomme et Bernard Thévenet. Côté col du Lautaret, par où l'étape devait arriver, on rencontre successivement le monument dédié à Henri Desgrange, l'un des créateurs du Tour, puis une petite esplanade avec un hôtel-restaurant, et enfin le tunnel qui permet d'éviter le sommet situé 1 kilomètre plus haut. Christian Prudhomme envisageait une arrivée juste avant le tunnel, à hauteur du symbolique monument. Il était dommage, à mon avis, de ne pas aller jusqu'au sommet. C'est pourquoi j'ai proposé de placer la ligne d'arrivée au sommet, avec seulement un podium protocolaire réduit, le service médical et un petit car de retransmission. Les moyens de France Télévisions étaient déportés à l'entrée du tunnel, la troisième zone technique se trouvait au col du Lautaret, à 8 kilomètres de là, et la salle de presse à Serre Chevalier, 28 kilomètres plus loin. C'est à partir de cette expérience que l'on a véritablement commencé à penser que le Tour était capable, grâce aux évolutions technologiques, de s'implanter quasiment partout.

Plus d'un an de préparatifs

Les préparatifs de chaque édition du Tour de France commencent généralement un peu plus d'un an à l'avance, entre avril et juin de l'année n-1.

Les repérages

Durant cette phase, je me déplaçais uniquement en voiture, afin d'être complètement indépendant et libre en temps et en heure. Je ne rencontrais aucun officiel, aucun élu, afin de ne pas être influencé sur le choix des sites. Je dessinais les croquis des départs et des arrivées sur des cahiers à spirales, en notant scrupuleusement