



Les ressources relationnelles, une approche Resource-Based d'un événement sportif international : le cas de l'OPEN13

LIONEL MALTESE

VINCENT CHAUVET

Résumé

L'intérêt de cet article est de faire émerger les facteurs de performance d'un événement sportif français et leurs interactions en adoptant une approche basée sur les ressources. Afin d'y parvenir, nous avons réalisé des entretiens auprès des principaux protagonistes de cet événement (organisateur, sponsors publics et privés) que nous avons analysés grâce à deux méthodes complémentaires : une analyse de contenu et une analyse lexicale.

Les résultats de cette étude mettent en exergue l'existence de ressources relationnelles qui conditionnent fortement la performance de l'Open13. Ces ressources se matérialisent par les liens professionnels et personnels qu'entretiennent les organisateurs de cet événement avec les parties prenantes de l'environnement. Les réseaux relationnels générés par le directeur de l'Open13 forment une base solide de relations politiques, économiques et publiques, sur laquelle s'appuie le développement durable du tournoi. Le réseau social du directeur du tournoi forme une toile d'araignée de relations tacites (Détienne et Vernant, 1974) qui permet de favoriser, générer et reconduire des contrats de partenariats publics et privés importants, des contrats avec certains joueurs de tennis professionnels, et également d'apporter une touche identitaire propre à cet événement marseillais.

Mots clés : ressources, événement sportif, réseau social/relationnel, analyse lexicale.

Summary

The goal of this communication is to highlight the factors driving performance in a French sport event using the resource-based approach. Through a series of interviews with the main actors of this event (organization, public and private sponsors) we used two complementary methods of analysis : a content analysis and a lexical one.

Results of this study emphasize the existence of relational resources that strongly condition the performance of the Open13. These resources can be perceived through the professional and personal links of the organizers with different actors of the environment. The relational networks generated by the Open13 director form a strong political, economical and public relational basis, that support its development. The social network of the director forms a kind of spider's web of tacit relations (Détienne et Vernant, 1974) that allow to promote and sign important public and private partnership contracts, sports contracts with tennis players, and also to develop the own «Marseilles » identity of this tennis tournament.

Key words: resources, sport event, social/relational network, lexical analysis.

Les auteurs remercient les deux lecteurs anonymes qui leur ont permis d'améliorer la première version de ce texte

Introduction

L'approche basée sur les ressources a constitué une réponse aux changements de l'économie et de ses différents intervenants. Les organisations qui veulent réussir doivent s'adapter au plus vite à leur nouvel environnement. Elles doivent suivre les changements technologiques, compétitifs, législatifs, ou autres qui affectent leur stratégie et leurs compétences (Werther, 1999). Pour cela, elles doivent acquérir des ressources qui permettent de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire des ressources rares, valorisables et difficilement imitables. Cependant, ces propriétés ont posé des problèmes quant à leur opérationnalisation dans la recherche. En effet, cette théorie a fait l'objet de nombreuses recherches d'un point de vue théorique, mais n'a pas été aussi bien étudiée d'un point de vue pratique. Hoopes, Madsen et Walker (2003) soulignent le fait que moins de 4% d'articles empiriques sur la RBV ont été publiés dans 6 journaux (SMJ, ASQ, AMJ, MS, OS, JOM) de 1990 à 2002. Cette lacune dans la recherche peut s'expliquer par diverses raisons, notamment par les problèmes de paramétrisation de la théorie (Priem et Butler, 2001). En prenant en compte les limites de cette approche en terme d'opérationnalisation, nous nous appuyons sur les recommandations de Rouse et Daellenbach (1999, 2002) qui prônent une analyse des ressources sous la forme d'un diagnostic.

Au sein d'un champ d'application faiblement étudié, si ce n'est d'un point de vue pratique (Desbordes et Falgoux, 2003), à travers le cas d'un événement sportif français, l'Open 13 et des ressources stratégiques propres à la réussite d'un tel projet, nous essaierons de comprendre comment celles-ci interagissent en se complétant (Arrègle, 1996). Pour ce faire, nous avons réalisé des entretiens auprès des principaux protagonistes de cet événement, que nous avons analysés en utilisant deux méthodes complémentaires : une analyse de contenu et une analyse lexicale.

Dans un premier temps, nous allons revenir sur la théorie des ressources, à travers ses fondements théoriques, les différentes catégories identifiées, les propriétés et conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel durable, et des applications empiriques existantes. Dans un deuxième temps, nous présenterons notre protocole de recherche à travers la collecte des données, les personnes interrogées, et les analyses que nous avons réalisées. Enfin, la dernière partie de cette communication aura pour but d'explicitier les résultats obtenus, et de souligner les catégories de ressources identifiées. Cette recherche a pour objectif de confirmer l'intérêt d'une approche fondée sur les ressources, en amenant une contribution empirique à ce domaine, en se focalisant sur la notion de «réseau de ressources interconnectées les unes avec les autres et ayant des caractéristiques communes » (Black et Boal, 1994).

Approche Resource-Based View

Fondements théoriques

La mise en place de nouvelles formes organisationnelles constitue une réponse aux transformations de l'environnement technologique et concurrentiel. En effet, avec la mouvance des frontières de marché de plus en plus rapide, les cibles deviennent difficiles à attraper et leur capture est, au mieux, temporaire. Peu de sociétés se sont montrées capables d'inventer de nouveaux marchés, d'entrer rapidement dans des marchés émergents, et de transformer les modèles et le choix du consommateur dans la mise en place de marchés (Prahalad et Hamel, 1990). Le rôle capital du management a été de créer une organisation capable de diffuser les produits, ou, mieux encore, de créer des produits dont les consommateurs auraient besoin mais qu'ils n'auraient pas encore imaginés. Toute cette restructuration s'est appuyée sur la vision de la société basée sur ses ressources. En effet, l'objectif était de comprendre pourquoi les sociétés étaient hétérogènes au sein d'un même environnement et d'identifier les facteurs qui provoquent cette inertie (Arrègle, 1995). Le développement des sociétés ne s'est plus basé sur des perspectives statistiques de couple produit / marché provenant de l'analyse industrielle classique (Porter, 1985), mais plutôt sur le développement et l'évolution des ressources et capacités de l'entreprise (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993).

L'approche « Resource-Based » permet de souligner les ressources spécifiques d'une entreprise dans la réflexion stratégique. Cette approche a pour principal objectif de comprendre pourquoi, au sein d'un même environnement, des entreprises sont différentes. Elle permet également d'identifier les facteurs qui entretiennent ces différences et qui sont à l'origine des écarts de performance. Le point de départ de ce courant est le constat empirique que les entreprises issues d'une même industrie sont différentes les unes des autres et qu'il existe une certaine inertie entre ces différences (Penrose, 1959). Ensuite d'autres auteurs se sont attachés à développer une théorie basée sur les ressources comme Wernerfelt (1984). Ce dernier définit une ressource comme un actif tangible ou intangible appartenant à la société. Ensuite, ce courant théorique s'est considérablement développé notamment depuis le début des années 90 (Barney, 1991, 1996 ; Conner 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993, Wernerfelt, 1984), chaque auteur présentant des notions et éléments clés de cette approche. Amit et Schoemaker (1993) définissent les ressources comme le stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par la société. La vision de la société basée sur les ressources perçoit l'entreprise comme un ensemble unique de ressources et de capacités

idiosyncratiques, la première tâche du management étant de maximiser la valeur à travers le déploiement optimal des ressources et capacités existantes, tout en développant la base de ressources de la société pour le futur (Grant, 1996).

Catégories de ressources

Les définitions initiales des ressources et notamment celles proposées par Barney (1991) ont généré des points de vue différents par rapport à l'opérationnalisation de l'approche par les ressources. Ainsi plusieurs typologies de ressources ont été proposées (Arrègle, 1995) :

Wernerfelt (1989)	3 catégories : actifs «fixes» ayant des capacités à long terme (usines, équipements, employés ayant une formation spécifique...), les «blueprints» ayant des capacités illimitées (brevets, marques, réputation...), les «effets d'équipe» ou routines.
Barney (1991)	3 catégories : physiques, humaines et organisationnelles
Grant (1991)	6 catégories : financières, physiques humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.
Black et Boal (1994)	2 catégories : les ressources «limitées» (réseau simple, facilement appréhendables, ne permettant pas de produire des avantages concurrentiels durables) et les ressources «systèmes» (réseau complexe, génèrent des avantages concurrentiels durables)
Miller et Shamsie (1996)	2 catégories et 2 sous catégories : ressources basées sur la «propriété» ou sur la «connaissance» selon leur caractéristique «discrète» (contrats exclusifs ou encore les savoir-faire technique) ou «systémique» (savoir-faire liés à des équipes, des organisations des réseaux de distribution...)

Actifs, capacités, compétences, ressources

Le recours au concept de ressource depuis une quinzaine d'années fait apparaître une profusion de termes plus ou moins proches : ressource, actif, compétence, capacité... Dahan (2002) synthétise les différentes définitions liées à ces concepts dans le tableau suivant :

Concepts	Définition(s)
Actifs	- « L'ensemble des ressources et compétences d'une entreprise » (Dierickx et Cool, 1989). « Le stock d'actifs stratégiques représente les actifs qui sont non-cessibles, inimitables et non-substituables (ibid.). - « Les actifs stratégiques sont l'ensemble des ressources et capacités de l'entreprise qui sont difficiles à vendre et à imiter, appropriables et spécialisées » (Amit et Shoemaker, 1993).
Capacités	- « Les capacités correspondent à la capacité d'une firme à déployer ses ressources habituellement sous la forme de combinaisons, en utilisant des processus organisationnels, afin d'atteindre un but désigné » (Amit et Shoemaker, 1993). « Les capacités incluent uniquement les attributs internes qui permettent à la firmes de coordonner et d'exploiter ses ressources » (Barney, 2002).
Compétences génériques	- « Les compétences génériques sont les attributs de la firme qui permettent aux managers de concevoir et de mettre en œuvre certaines stratégies de diversification » (Barney, 1997)
Ressources	- « Les actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de façon semi permanente à l'entreprise » (Wernerfelt, 1984). - « Les ressources d'une firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, information, connaissance, etc. contrôlés par une firme afin de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies améliorant son efficacité et son efficacité (Barney, 1991, 2001) - « Des stocks de facteurs disponibles possédés et contrôlés par l'entreprise » (Amit et Schoemaker, 1993).

Il est préférable de différencier dans la notion de ressource le concept même de ressource et celui de compétence. Selon Grant (1991) : « les ressources sont plus ou moins complexes à construire, ou à acquérir, ce qui détermine leur pouvoir de différenciation ». Une compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources. Makadoc (2001) fait une distinction encore plus claire entre ressource et capacité. De son point de vue, une ressource est un actif observable (mais pas nécessairement tangible) qui peut être évalué et échangé tout comme une marque, une parcelle de terre, une licence ou un brevet. Une capacité est, elle, non observable (donc nécessairement intangible) et ne peut ni être évaluée ni être échangée en partie mais dans son ensemble.

Propriétés et conditions d'obtention d'un avantage compétitif soutenable

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, l'approche par les ressources indique qu'au sein d'un même environnement concurrentiel, les différences entre firmes dépendent d'un panel de ressources. Cependant, pour être une source d'avantage concurrentiel durable, les ressources et capacités doivent posséder certaines propriétés (Barney, 1991, 2001) de :

- Valeur : une ressource génératrice de valeur permet à une firme d'obtenir une position avantageuse vis-à-vis de ses concurrents ; Peteraf (1993) donne l'exemple de la valeur ajoutée prise lors de l'acquisition de ressources à un prix inférieur au prix actuel.
- Rareté : pour produire un avantage concurrentiel durable l'offre de ressources doit être faible par rapport à la demande.
- Faiblement imitable ou substituable : les ressources ont besoin d'être immobiles et coûteuses à imiter ou à répliquer.

Sur ces points, la théorie RBV a connu récemment un débat scientifique initié par Priem et Butler (2001) critiquant l'article fondateur de Barney (1991), notamment en ce qui concerne la paramétrisation de la théorie, son aspect tautologique, le rôle du marché, les implications managériales (Barney, 2001).

Applications et recherches empiriques

Rouse et Daellenbach (1999) ont souligné le fait que la plupart des recherches empiriques Resource-Based portent sur de larges échantillons de firmes en concurrence au sein d'industries déterminées. Dans cette perspective, Hadida (2002) fait également référence aux nombreuses méthodologies quantitatives (analyses de la variance, régressions, analyses en composantes principales...). Dans les années 90, Collis (1991) est un des rares à proposer une étude longitudinale qualitative basée sur des entretiens et études de cas. Enfin, compte tenu des intérêts liés à la comparaison de performance au sein d'une même industrie, les recherches ont mis en avant différents secteurs d'activités : l'industrie pharmaceutique US

(Yeoh et McMahan, 1992), l'audit hollandais (Majoor et Van Witteloostuijn, 1996), les studios cinématographiques hollywoodiens (Miller et Shamsie, 1996), les PME de services et de distribution du New Jersey (Brush et Chaganti, 1998), le sponsoring (Amis, Pant et Slack, 1997 ; Fahy, Farrely et Quester, 2000), agglomérations normandes (Mechin, 2001) et le sport nord américain (Smart et Wolfe, 2000 ; Foster et Mauws, 2000) et australien (McGaughey et Liesch, 2002)...

Approche par les ressources et management du sport

Dans un numéro spécial de *European Sport Management Quarterly* consacré à l'approche par les ressources et le management du sport, Gerrard (2003) note que cette approche peut permettre une interprétation alternative du succès ou de l'échec en se concentrant sur des critères internes aux organisations liées au sport. Ce numéro comprend trois articles avec pour chacun des applications de l'approche par les ressources dans le milieu sportif professionnel nord américain et au sponsoring :

- Mauws, Mason et Foster (2003) utilisent l'approche RBV pour examiner les facteurs clés de succès des Franchises de Sport Professionnelles générateurs d'avantage concurrentiel. Ainsi l'accent est mis sur des ressources uniques à chaque franchise et notamment sur le maintien d'une « base de fans » solide, les caractéristiques de « l'équipe » organisatrice, l'environnement local...
- Smart et Wolfe (2003), à travers d'une étude quantitative dans un cadre RBV, essaient de comprendre la relative importance des ressources humaines et du leadership en examinant la contribution des ressources liées au jeu et au coaching dans la MLB (Major League Baseball).
- Amis (2003) utilise également l'approche RBV mais du point de vue du sponsoring sportif. Il propose l'étude du cas Guinness en montrant comment cette marque de bière développe son image et sa réputation par le biais du sponsoring sportif.

Il existe d'autres articles dans la littérature spécifique au management du sport et notamment dans *Journal of Sport Management* avec notamment les contributions de Amis, Pant et Slack (1997) et de Smart et Wolfe (2000). La première est une analyse des ressources uniques, valorisantes et faiblement imitables procurées par l'intermédiaire du sponsoring sportif et des relations qui en découlent. La seconde est une illustration des ressources caractérisant le succès du programme de Football US de Pennsylvania State University (PSU) et notamment le stade, l'équipement, les techniques d'entraînement, le coaching, les effets d'expériences ou encore de l'histoire et les capacités organisationnelles. Enfin, la littérature en management stratégique propose également quelques applications RBV dans le milieu du

sport et des entreprises liées au sport. Par exemple, McGaughey et Liesch (2002) en s'appuyant sur la Ligue Professionnelle de Rugby en Australie montrent l'intérêt de l'approche RBV pour examiner certaines ressources comme les contrats psychologiques existant entre organisateurs, partenaires et autres franchises ou comme l'environnement culturel et économique local. Wright, Smart et McMahan (1995) mettent en avant le rôle des ressources humaines «stratégiques» afin d'atteindre un avantage compétitif en utilisant des données issues du championnat universitaire américain de basket-ball NCAA (1st division, 300 universités). Enfin, Berman, Down et Hill (2002), par l'étude des franchises NBA sur plusieurs années, montrent également l'intérêt de l'approche RBV pour tester empiriquement la connaissance tacite (relation entre l'expérience et la performance d'une équipe) en tant que ressource permettant d'acquérir un avantage concurrentiel durable. La connaissance tacite est alors rapidement classée parmi les ressources intangibles, car d'une part elle ne peut être codifiée et qu'elle est, d'autre part, difficilement imitable.

L'intérêt de cette revue de la littérature est double : d'une part les notions d'interconnexions ou de réseau de ressources (Black et Boal, 1994 ; Arrègle, 1996) est directement liée à notre problématique et d'autre part, comme le font remarquer Hoopes, Madsen et Walker (2003), moins de 4% d'articles empiriques ont été publiés dans 6 journaux (SMJ, ASQ, AMJ, MS, OS, JOM) de 1990 à 2002. Notre objectif sera alors d'analyser un secteur peu étudié à la fois en ce qui concerne la recherche en management stratégique mais également la recherche en management du sport (Pigeassou, Bouchet et Meurgey, 1999) : le secteur de l'événementiel sportif français. Pour ce faire, nous suivrons les recommandations de Rouse et Daellenbach (1999, 2002) en essayant de s'éloigner de l'approche économiste de la RBV et entreprendre une étude relevant du diagnostic propre au management stratégique.

Protocole de recherche

Choix de la méthode

L'étude empirique des ressources stratégiques d'une entreprise, et notamment des ressources intangibles, ne fait pas référence à un cadre d'analyse bien défini, et les cas d'analyses qualitatives sont souvent ceux qui correspondent le mieux à l'exploration et à la compréhension de ces phénomènes peu observables (Hoskisson, Hitt, Wan et Yiu, 1999). En ce qui concerne le champ théorique lié à notre investigation, l'approche par les ressources pose le problème classique de la mesure (Godfrey et Hill, 1995). Rouse et Daellenbach (1999, 2002) se posent la question de la bonne méthode pour étudier les sources d'un avantage concurrentiel durable, et mettent avant les difficultés d'identification des « ressources », notamment intangibles, par l'outil statistique au sein de grands échantillons. Dans ce sens, ils

préconisent une approche « individuelle » en repérant une industrie, en s'intéressant à un groupe stratégique, en identifiant des firmes à haute et basse performance et en procédant à des entretiens en profondeur et des études plus « ethnographiques ». Pour ces raisons et compte tenu du manque de travaux liant l'approche basée sur les ressources et le succès durable d'un événement sportif professionnel, nous utiliserons une démarche qualitative inductive adaptée à notre problématique de recherche tout en suivant les principes de l'élaboration théorique ou de la théorie enracinée développée par Glaser et Strauss en 1967.

Nous reprendrons le processus de construction de la théorie enracinée de Pandit (1996) qui comporte cinq phases analytiquesⁱ : design de recherche, collection de données, classement des données, analyse des données et comparaison avec la littérature.

Le tableau suivant synthétise les phases et étapes appropriées à notre investigation :

PHASES et ETAPES	METHODOLOGIE	ACTIVITES
I Design de recherche		
1. Première interaction littérature et sélection du premier cas	Construction inductive d'un modèle substantiel.	Choix opportun d'un cas initial et d'un domaine de la littérature permettant de produire les premiers éléments de la théorie.
II Collection de données		
2.Sélection de cas	Création d'un échantillon de cas.	Mettre en avant la fiabilité du choix de l'échantillon afin de rendre valide l'investigation
3. Protocole de collection	Création de bases de données secondaires pour ces cas en utilisant plusieurs méthodes de recueil de données : archives, documents internes, journaux, observations sur le terrain, mémos...	Favoriser l'émergence d'une théorie ancrée en faisant apparaître des phénomènes évidents (validité interne).
4. Etude sur le terrain	Recueil de données primaires.	Entretiens actifs avec les principaux acteurs des organisations choisies
III Classification		
5. Classement des données	Regroupement des données par analogies et intérêt pour la recherche	Faciliter l'analyse de données et permettre l'examen des procédures internes aux organisations.
IV Analyse des données		
6. Analyse des données liées au premier cas	Codage « Invivo » Utilisation du « codage ouvert ». Utilisation du « codage axial ». Utilisation du « codage sélectif ». ALCESTE	Développer des concepts, catégories et propriétés. Développement des connections entre catégories et concepts. Intégrer les catégories pour construire une structure théorique formelle.
7. Echantillonnage théorique	Réplication littérale et théorique pour chaque cas.	Confirmer, étendre et comparer afin d'ajuster le modèle théorique
8. Fin de l'investigation	Saturation théorique quand elle est possible ⁱⁱ .	Fin de la procédure quand l'apport marginal devient faible
V Comparaison avec la littérature		
9. Comparaison entre la théorie émergente	Comparaisons à la fois avec les travaux	Améliorer des définitions ainsi que de la

et la littérature existante	antagonistes et similaires.	validité interne. Amélioration de la validité externe en se focalisant sur le domaine de recherche dans lequel les résultats peuvent se généraliser.
-----------------------------	-----------------------------	---

Tableau : Etapes de la recherche suivant l'approche de la théorie enracinée adapté de Pandit, 1996,

Dans cette perspective, la méthode des cas est souvent appropriée à la recherche selon l'approche par les ressources car il est possible d'obtenir plus d'informations concernant les particularités des firmes (Lincoln et Guba, 1985 ; Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2000). Ainsi, notre investigation s'est focalisée sur le cas d'un événement sportif français international, le tournoi ATP de tennis de Marseille : l'Open13.

Collecte des données

Afin, d'accéder à des données qualitatives nécessaires à l'analyse et l'élaboration d'une théorie, nous utiliserons des séries d'interviews en profondeur. Plus précisément, nous avons mené des entretiens dits « actifs » (Holstein et Gubrium, 1995) auprès des principaux acteurs de l'événement étudié.

Dans un premier temps, il nous a fallu répertorier les types d'acteurs inhérents à un événement sportif : organisateurs, partenaires et sponsors, médias, sportifs et agents de sportifs, institutionnels (fédération sportive) et grand public. Afin de sélectionner les acteurs « idéaux » pour mener nos entretiens, nous avons travaillé en collaboration avec le directeur du tournoi. Cette personne a joué en quelque sorte le rôle du parrain comme Whyte le décrit dans « Street Corner Society » (1955). En effet, il nous a servi d'allié, de passerelle, ou de guide (Thiéart, 2003) dans l'aménagement d'un accès aux sources de données.

L'objectif a été de faire « dire » aux personnes interrogées les raisons de leurs actions, les relations avec d'autres acteurs spécifiques, ainsi que leur poids dans le succès de l'événement étudié. Pour ce faire l'utilisation d'interviews actifs s'est révélé être un outil adapté à cette démarche. Techniquement, comme le recommandent Holstein et Gubrium (1995), nous avons procédé en engageant la discussion par une question assez large et ouverte concernant les éléments ou facteurs qui expliquent le succès de l'événement. Une fois la conversation engagée, nous avons relevé les éléments marquants, souvent liés à l'activité de l'interviewé et aux thèmes (ressources et capacités) inhérents à notre recherche, et nous avons relancé la personne sur ces sujets afin de préciser son argumentation.

Avec ce protocole et l'accord du « parrain » de la recherche, huit entretiens actifs d'une durée d'environ trois quarts d'heure ont été réalisés, enregistrés et entièrement retranscrits, auprès des acteurs suivants :

- 4 organisateurs : directeur du tournoi, directeur commercial, responsable des relations publiques et attaché de presse.
- 2 partenaires : directeur de la jeunesse et des sports du Conseil Général des Bouches du Rhône (partenaire principal), directeur de la communication et de la promotion BNP Paribas (partenaire historique lié au tennis).
- 1 média : direction du quotidien La Provence (autre partenaire principal du tournoi).
- 1 institutionnel : direction de la Ligue de Provence de Tennis.

Analyses

Pour améliorer la validité interne de cette investigation, deux méthodes d'analyse complémentaires ont été utilisées : un codage manuel «ouvert», puis une quantification des thèmes et une analyse statistique textuelle informatisée. L'objectif de cette approche est avant tout de trianguler les méthodes et de limiter le risque de subjectivité d'un seul codeur.

La première méthode d'analyse de contenu du discours utilisée a été effectuée selon une approche inducto-déductive (Andreani et Conchon, 2002). Les catégories ont été empiriquement générées par un codage évolutif (Strauss et Corbin, 1998) : «les données ont été coupées en différents incidents, idées, événements et actes, puis un nom a été donné en fonction de ce qu'ils représentaient,..., ce nom peut être issu des mots des répondants». Glaser et Strauss (1967) ont souvent fait référence à des «codes in vivo» pour décrire ce procédé. Ensuite, par le biais d'une «analyse comparative» en fonction des «caractéristiques communes» des éléments codés nous leur donnons le même nom ou créons un nouveau label. Le fait de «labelliser» des unités de texte, pouvant être la phrase, l'élément de phrase ou le paragraphe selon son homogénéité (Miles et Huberman, 1994), ne permet cependant pas d'analyser. C'est la phase de catégorisation de ces éléments en fonction de propriétés communes qui permettra leur analyse et leur interprétation. Cette première phase appelée «codage ouvert» est suivie de la phase de «codage axial» consistant principalement à «relier les catégories à leurs sous-catégories». Enfin la dernière étape de ce type d'analyse est celle du «codage sélectif» procédant à «l'intégration et à l'affinement de la théorie». Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel NVIVO permettant, au travers de l'outil informatique de faciliter les opérations de découpage de texte et de catégorisation (Bardin, 2003). La deuxième méthode d'analyse est complémentaire à la première car elle permet à l'analyste de limiter la subjectivité du codage «in vivo» au travers d'une procédure dictée par un algorithme d'analyse de données textuelles (Lebart et Salem, 1994). Nous avons choisi d'utiliser, parmi les techniques connues d'analyses statistiques textuelles, la méthode ALCESTE (Analyse des Lexèmes Cooccurents dans les Enoncés Simples d'un Texte). Cette

méthode développée par Max Reinert (1986, 1990) permet de mettre en place une typologie des « unités de contexte » (séquences de textes de longueurs comparables, qui peuvent souvent coïncider avec des phrases) contenues dans un texte. Le texte est alors découpé « en petits morceaux relativement arbitraires et la distribution des mots pleins dans ces unités de contexte est étudiée afin de les rassembler dans des classes en fonction de leur ressemblance ou de leur dissemblance » (Reinert, 2000). La méthode permet également d'étudier un tableau de contingences avec en ligne les unités de contextes et en colonnes les mots pleins au travers d'une Analyse Factorielle des Correspondances (Benzecri, 1982). Finalement, au travers de cette méthodologie, deux analyses sont principalement effectuées (Aubert-Lotarski et Capdevielle-Mougnibas, 2002) :

- Mise en évidence du commun : une Classification Descendante Hiérarchique (CDH) permettant de faire apparaître des « classes ou mondes lexicaux ou zones d'insistance du discours pour souligner une partie composite du corpus caractérisée par le sur-emploi, la présence significative de certaines formes ».
- Mise en évidence des différences : une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) permettant de dégager des logiques (facteurs) dans les différentes prises de position. L'AFC renseigne sur les rapports de proximités (Chi2) ou d'éloignement des différentes classes caractérisées par la CMH les unes par rapport aux autres.

Outre le fait de pouvoir travailler à la fois sur le fond et la forme des corpus d'entretiens, techniquement, la combinaison de ces deux types d'analyse permet d'effectuer deux modes complémentaires de classification des discours : une Classification Ascendante Hiérarchique manuelle au travers des différents codages « in vivo », et une Classification Descendante Hiérarchique informatisée par le biais du logiciel ALCESTE, qui est un des seuls à procéder de la sorte.

Résultats

Présentation du cas OPEN13

L'Open13 est un tournoi de tennis international faisant partie du circuit de l'Association des Tennismen Professionnels (ATP) dans la catégorie des tournois « International Seriesⁱⁱⁱ ». Cet événement se déroule chaque année depuis douze ans à Marseille (Palais des Sports) en février durant une semaine et fut géré pendant les quatre premières années par le groupe IMG-McCormack. Depuis, l'actuel directeur du tournoi est propriétaire du tournoi au travers de la société Pampelonne Organisation. Cet événement présente quelques particularités qu'il est intéressant de mettre en évidence avant de présenter nos résultats :

- l'Open13 est à notre connaissance un des seuls événements privés à être principalement financé par une collectivité territoriale publique : Conseil Général des Bouches du Rhône ;
- le tournoi est un des rares actuellement au sein de l'ATP, avec le Grand Prix de Tennis de Lyon, à connaître un succès de plus en plus important en terme d'affluence et d'audience, de niveau sportif et de performance financière, si bien que les gains distribués aux joueurs ont augmenté en 2004 (de 400 000 € à 600 000 €) ainsi que les « fees » (garanties) pour les joueurs majeurs ;
- l'équipe d'organisation est pratiquement la même depuis la création de l'événement ;

Analyse de contenu INVIVO

En réponse à la question des éléments ou des facteurs clés de succès de l'événement, les différents codages visant à faire émerger concepts et catégories ont fait apparaître cinq grands ensembles catégoriels visualisables dans le tableau suivant :

Localité (14 %)									
Economie			Population			Image ville de Marseille			
Concurrence événementielle marseillaise	Partenariat local		Culture locale	Joueurs locaux	Organisation locale				
Concurrence événementielle marseillaise	Partenariat local		Culture locale	Joueurs locaux	Organisation locale	Image ville de Marseille			
Partenariat (28 %)									
Relationnel					Ancrage			Dangers, risques	Partenaires
Relations politiques	Liens amicaux avec les partenaires	Evénement entremetteur	Relations publiques	Retours sur investissements	Fiabilités des contrats	Partenaires liés au tennis			
Relations politiques	Liens amicaux avec les partenaires	Evénement entremetteur	Relations publiques	Retours sur investissements	Fiabilités des contrats	Partenaires liés au tennis	Dangers, risques	Partenaires	
Identité de l'événement (18,5 %)									
Environnement		Réputation				Evolution de l'événement			
Convivialité	Reconnaissance	Médiatisation	Identité propre	Evénement vitrine					
Convivialité	Reconnaissance	Médiatisation	Identité propre	Evénement vitrine	Evolution de l'événement				
Sportif (14 %)									
Intérêts des sportifs			Notoriété pour l'événement				Fidélité des joueurs		
Dotations	Services aux joueurs		Image du tennis	Plateau de joueurs	Joueurs locaux	Choix des joueurs			
Dotations	Services aux joueurs		Image du tennis	Plateau de joueurs	Joueurs locaux	Choix des joueurs	Fidélité des joueurs		
Organisation (25,5 %)									
Nature			Savoir-faire				Réseau relationnel	JF	
Organisation locale	Organisation familiale		Etat d'esprit de l'organisation	Qualités des prestations	Benchmarking	Compétences de l'organisation			
Organisation locale	Organisation familiale		Etat d'esprit de l'organisation	Qualités des prestations	Benchmarking	Compétences de l'organisation	Réseau relationnel	JF	

A partir de ces résultats, notons dès à présent que quantitativement par rapport à l'ensemble des codes « ouverts », les concepts liés au rôle du directeur du tournoi (8.5 %), au

plateau de joueurs (8 %) et au réseau relationnel (7%) sont les codes les plus représentatifs. Ensuite, en suivant la démarche de l'élaboration théorique chaque catégorie peut être interprétée en fonction de ses caractéristiques et propriétés.

1. Localité

Cette catégorie fait apparaître trois dimensions : économique, liée à la population et qui concerne l'image de la ville de Marseille. La dimension économique traite de l'activité économique locale, des partenariats locaux et de la concurrence événementielle propre à Marseille :

Je crois qu'il y avait un vide, il y avait un vide réel au niveau de Marseille dans le sport en général, même la culture, et qu'il y avait une place que pour l'OM^v et que les gens étaient en attente d'événements de qualité.

La dimension liée à la population est composée de la culture locale, d'une organisation locale et des joueurs de la région. Cette dernière sous catégorie a fortement contribué au succès de l'événement :

Il y a eu l'éclosion des joueurs de tennis marseillais, j'allais dire, marseillais entre guillemets parce qu'Arnaud Clément est aixois. Sébastien Grosjean et Arnaud Clément et ça a été un facteur très important aussi, je pense dans la réussite.

2. Partenariat

La catégorie partenariat se décompose en quatre sous catégories : les dangers et risques liés à la prédominance d'un partenaire public incontournable, les partenariats locaux (pratiquement toutes les grandes entreprises régionales sont représentées), l'ancrage partenarial lié à la fidélité (trois des cinq partenaires principaux sont présents depuis l'origine) ainsi qu'à l'intérêt grandissant de l'événement, et enfin la dimension relationnelle. Plus précisément, cette dernière sous catégorie, majeure, met en avant le réseau relationnel :

Les réseaux sont importants aussi au niveau de la commercialisation, il est bien évident que c'est un peu plus par réseau que l'on traite des affaires et on démarche ou l'on rencontre des gens intéressés par la location de loges, de faire une opération sur l'Open13, plus par une démarche, je dirai, oui justement de réseau et par des présentations d'amis communs, d'être mis en rapport lors d'un déjeuner, lors d'un repas, lors d'une réception, plutôt que des démarches marketing ou commerciale que font de grandes sociétés mais justement il faut s'y attacher aussi et développer tout ça.

... les relations politiques et publiques, les liens amicaux avec les partenaires :

Au niveau des partenaires commerciaux c'est un peu ce qui s'est passé, c'est que les liens étaient au début amicaux puis sont devenus professionnels et les liens qui sont devenus simplement professionnels sont devenus amicaux.

... et l'aspect «entremetteur » de l'événement :

Je dirai que l'Open13 est un entremetteur, ça veut dire que ça met en relation les entreprises qui se seraient peut être jamais rencontrées.

3.1 Identité de l'événement

La catégorie identitaire fait référence à l'évolution de l'événement en terme de développement structurel et organisationnel, à la réputation du tournoi (médiatisation, reconnaissance, identité propre et événement vitrine) et à son environnement c'est-à-dire d'une part le côté prestigieux des personnalités (VIP) présentes durant la compétition et d'autre part la convivialité développée par l'organisation :

On joue sur une sorte de convivialité et sur le fait que c'est un événement ludique, c'est du loisir, on est là pour prendre du plaisir et je crois les gens s'aperçoivent que notre première démarche est de donner du plaisir aux gens et pas du tout pour faire une opération commerciale.

4. Sportif

L'aspect sportif est divisé en trois éléments qui sont la fidélité des joueurs professionnels par rapport à la compétition, la notoriété de ces derniers contribuant à celle de l'événement (image du sport tennis, plateau de joueurs, joueurs locaux et choix des joueurs par l'organisation) et l'intérêt des tennismen professionnels à venir à l'Open13 à travers les dotations distribuées, les services proposés aux sportifs et les possibilités d'émergence offertes :

Federer vient parce que JFC (directeur du tournoi) lui a donné une Wild Card^{VI} qui lui a coûté beaucoup en image à une certaine époque quand IMG a préféré la donner à Federer qu'à Grosjean.

5. Organisation

Cette dernière catégorie se décompose en quatre sous catégories faisant référence aux caractéristiques du tournoi à savoir sa nature (fidélité du staff, organisation implantée localement et familiale, état d'esprit), son savoir-faire (qualité des prestations, benchmarking, compétences), son directeur :

Il faut un leader, Jean-François c'est bien évidemment le leader qui ouvre les portes sur son nom, sur ses connaissances, sur beaucoup de choses.

..., et le réseau relationnel développé par le biais de l'organisation :

La personnalité de Jean-François et tout ça ont fait qu'il a rencontré des amis, il a rencontré des sociétés et puis des amis, parce que c'est comme ça que ça se passe un événement, les amis des amis, les connaissances des connaissances, et puis petit à petit chacun a apporté sa pierre à l'édifice et l'événement a grossi comme ça aussi.

Enfin, cette analyse de contenu aura permis de mettre en valeur l'importance de l'aspect relationnel autour des principaux acteurs de l'événement (partenaires, joueurs, médias, institutions). Ainsi, la notion de réseau relationnel, facteur clé de succès, apparaît comme centrale au niveau du développement de la structure partenariale et organisationnelle.

De plus, la personnalité et le rôle du directeur du tournoi sont à l'origine du développement et de l'exploitation de ces réseaux.

Analyse lexicale ALCESTE

Notre analyse a classé 72.97 % des unités de contextes élémentaires (uce) soit 440 uce sur un total de 603. Chaque acteur - répondant correspondait à une caractéristique de l'événement (organisation, partenaire, médias et institution) et son discours a été codé en unité de contexte initiale^{vii} (uci) permettant au logiciel de repérer certaines spécificités liées aux compétences et à l'activité même de chaque interviewé.

Classification Descendante Hierarchique (CDH)

La première étape procède à une CDH et permet de dégager les classes lexicales les plus représentatives. Trois classes sont alors mises en évidence par l'intermédiaire des mots (lexèmes) les plus représentatifs au sens du Chi2. Là encore, l'interprétation de ces classes lexicales se fait en tenant compte des uce selon leur contribution au Chi2.

	Classe 1	Mots significatifs	uci significatifs
58,9 % des uce	Relationnelle	Partenaire, entreprise, relation, action commerciale, village, client, relation publique, invité, loge, réseau	Partenaires, organisation

Cette classe est largement la plus importante et elle est dissociée des deux autres au sein de la classification descendante hiérarchique. Elle représente l'aspect lié aux réseaux relationnels et aux relations publiques développées par l'organisation sous la forme d'un « village » dans l'enceinte du Palais des Sports de Marseille dans lequel les sociétés peuvent inviter des clients, des prospects... (loges au bord du court, espace privatif) ou d'un club de partenaires se réunissant régulièrement (déjeuners, soirées...). Il est important de noter aussi que ce sont les répondants ayant un lien fort avec la sphère partenariale ou organisationnelle (uci) qui ont mis en avant cette dimension relationnelle.

	Classe 2	Mots significatifs	uci significatifs
23 % des uce	Sportive	Joueur, Clément, Grosjean, Federer, tournoi, mondial, venir, français, tableau, calendrier, ATP	médias

Nous avons nommé cette classe « sportive » car elle fait référence à des caractéristiques propres au sport et au tennis en particulier, comme les noms de certains joueurs (en particulier les locaux), les termes de tableau et de calendrier, ou encore le classement ATP. Les répondants, notamment ceux liés à la sphère médiatique, font souvent référence à l'adéquation entre la réussite de certains sportifs français et celle du tournoi :

On est aussi beaucoup lié à l'actualité, il ne faut pas oublier que l'année ou l'on a explosé en terme médiatique c'est l'année de la finale de l'open d'Australie d'Arnaud, avec la demi-finale GROSJEAN CLEMENT.

	Classe 3	Mots significatifs	uci significatifs
18,1% des uce	JFC ^{viii}	Jean-François, clé, état d'esprit, intelligence, départ (origine), confiance, CG13 ^{ix} , risque, moi, identité, champion	Médias, institution

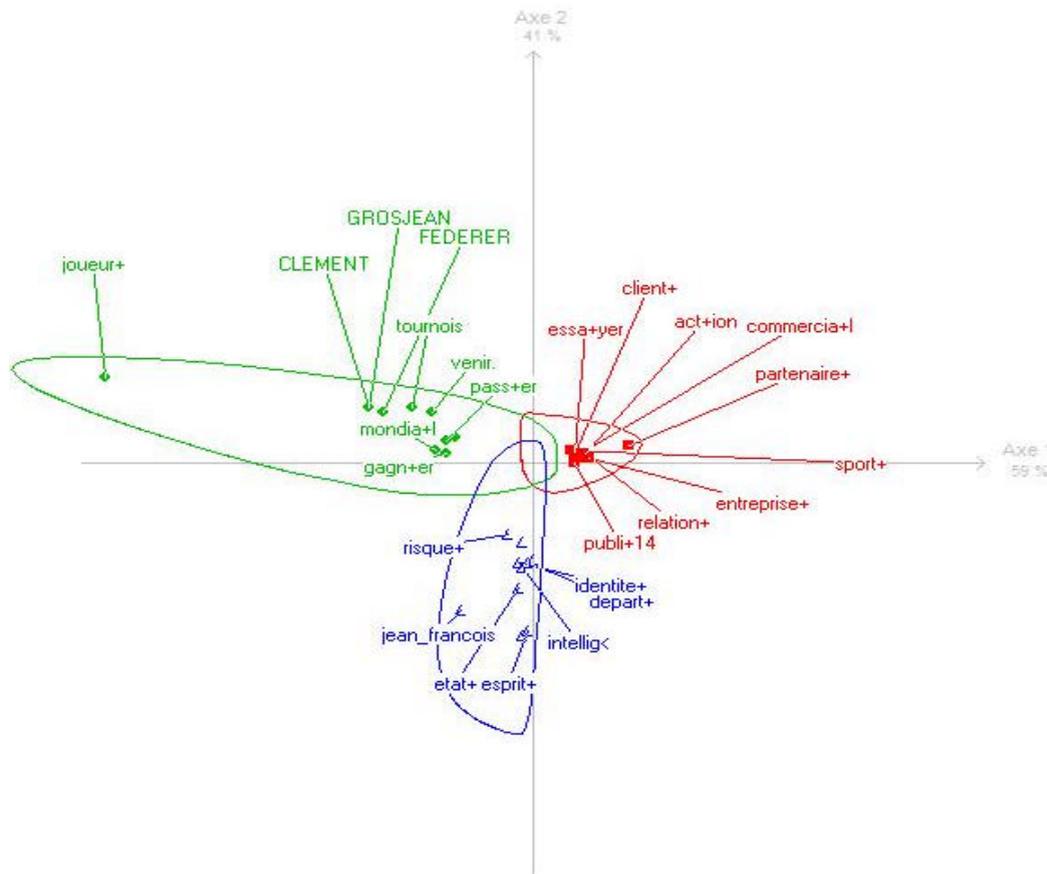
Cette dernière classe est associée à la précédente lors de la CDH, elle représente l'équipe dirigeante et en particulier son leader, JFC. Il s'agit avant tout des éléments caractéristiques de sa personnalité (ex-professionnel de tennis, origine marseillaise, état d'esprit), et de son propre réseau relationnel à partir duquel l'événement s'est construit. En effet, ses liens privilégiés avec des décideurs de grandes entreprises locales ou liées au monde du tennis ainsi qu'aux institutions publiques locales ou tennistiques, lui ont permis de créer et de développer un tournoi de tennis majeur dans le paysage français.

Analyse Factorielle des Correspondances (AFC)

L'objectif est de donner une représentation spatiale schématique entre les classes. Dans ce mode de représentation spatiale, l'analyse factorielle peut être interprétée comme une étude de la forme du nuage. Le logiciel Alceste nous permet d'avoir accès à trois modes de représentation inhérents aux trois coefficients qui sont retenus pour interpréter la position de chaque point (sa coordonnée sur l'axe factoriel, sa corrélation et sa contribution à l'inertie du facteur). Dans un premier temps nous avons analysé les corrélations^x entre les classes selon deux axes factoriels (axe 1=59% inertie ; axe 2=41%), en se focalisant sur la proximité des points avec les axes. Ainsi, l'axe 1 symbolise l'émergence de l'événement du point de vue sportif (classe 2) dans sa partie basse, jusqu'à son état actuel marqué par son pouvoir de mise en relation, et les réseaux d'entreprise qui y sont associés dans sa partie haute (classe 1). Dans sa partie basse, l'axe 2 traite de l'aspect public, et notamment de l'importance du partenariat du CG13 avec le directeur du tournoi (classe 3), et dans sa partie haute, de l'intérêt de la compétition dans son aspect sportif (côte du tournoi, plateau de joueurs...) qui correspond à la classe 2. A partir de ces interprétations, nous constatons que la classe 3 (JFC) est à cheval entre la classe 1 (relationnelle) et la classe 2 (sportive). Cela peut s'expliquer par le fait que la direction du tournoi, et notamment le directeur, entretient des relations à la fois dans le cadre de la gestion sportive (joueurs, agents de joueurs...) et de la gestion événementielle (partenaires, institutions, médias). A l'opposé les classes 1 et 2 sont fortement dissociées par l'axe 2. Ceci peut s'expliquer par les faibles liens existants entre la sphère sportive professionnelle et le côté économique (partenariats et relations publiques notamment).

Notre dernière analyse porte sur les contributions des classes aux deux axes identifiés. Le graphique suivant permet de montrer que la classe 2 explique fortement la partie basse de

l'axe 1 (émergence du tournoi). La classe 3 se concentre sur la partie basse de l'axe 2 (aspect public et rôle du directeur). Enfin, la classe 1 est plutôt centrée sur l'origine, avec une tendance explicative du « pouvoir relationnel » d'un tel événement.



Discussion et élaboration théorique

L'émergence des ressources relationnelles

Dans un article fondateur de la RBV, Barney (1991) classe les différents types de ressources en trois catégories distinctes : les ressources physiques, humaines et organisationnelles. En ce qui concerne les événements sportifs professionnels, à la manière de Miller et Shamsie (1996) dans le secteur particulier des studios hollywoodiens, l'accès à certaines sources secondaires,^{xi} l'exemple de certains articles nord américains utilisant la même approche (Smart et Wolfe, 2000 ; Foster et Maws, 2000) ou d'autres documents relatifs à l'organisation de compétitions sportives (Desbordes et Falgoux, 2003) peuvent nous permettre de proposer une classification des ressources spécifiques à un événement sportif professionnel. Une classification qui peut alors être mise en avant serait la suivante : ressources dites « marketing du sport » (sponsoring, parrainage (Walliser, 2003), ressources physiques telles que le stade, la localité (McGaughey et Liesch, 2002), les ressources dites « réputationnelles » (corporate reputation (Fombrun et Shanley, 1990 et Deephouse, 2000) :

réputation de l'événement, du sport, des sportifs), les ressources dites « relationnelles » (relations publiques, réseaux relationnels (Dyer et Singh, 1998 ; Farrelly, Quester et Smolianov, 1998 ; Erickson et Kushner, 1999 et Van Laere et Heen, 2003) et les capacités et savoir-faire liés à l'organisation. Dans cette perspective, le cas d'étude de la performance de l'Open13 a mis en avant un type de ressources très important dans ce contexte : les ressources relationnelles. Dans ce sens, il est essentiel de souligner le rôle des liens qu'entretient une entreprise avec son environnement pour avoir accès à des ressources valorisables comme celle de la connaissance (Gulati, 1999 ; Dyer et Nobeoka, 2000).

Les deux analyses de données ont fortement mis en évidence le poids des réseaux relationnels dans le succès de l'événement. Dans ce cadre, le rôle de l'équipe dirigeante, et notamment de son directeur, sont apparus comme des facteurs indissociables au développement et à l'entretien des relations avec les différentes parties prenantes. Par conséquent, les réseaux relationnels générés par le directeur de l'Open13 peuvent être considérés comme une ressource stratégique car elle répond aux conditions d'éligibilité (Barney, 1991, 2001) : rare, valorisable, non imitable et non substituable. Nous affirmons que ce sont ces multiples sources qui permettent d'avoir accès à une variété d'actifs stratégiques, qui assurent une plus-value aux activités de production de l'organisation. A partir d'une base solide de relations politiques, économiques et publiques, ce tissu relationnel s'est construit, toujours dans l'environnement des acteurs d'origine, si bien qu'il en constitue la ressource stratégique fondamentale sur laquelle s'appuie le développement durable du tournoi. Les réseaux de relations dans lesquelles les entreprises sont entremêlées influencent profondément leur conduite et leur performance (Dyer et Singh, 1998 ; Gulati, Nohria et Zaheer, 2000). Cependant, il faut ne pas oublier que, comme le remarque Grant (1991), en prenant l'exemple d'une grande franchise de hockey sur glace, la présence de Wayne Gretzky aux L.A Kings a rapidement engendré à la fois un meilleur positionnement sur le plan sportif mais également sur le plan financier, à travers une croissance des investissements privés. C'est le cas pour l'Open13^{xiii} avec certains joueurs régionaux réputés (Clément, Grosjean). Par ailleurs, cet élément contextuel et surtout les ressources relationnelles ont permis de dynamiser et de favoriser la reconnaissance de l'événement par l'arrivée de nouveaux partenaires réputés (Groupe Canal Plus, France Info...) qui souhaitent s'insérer dans ce cercle relationnel fortement implanté localement. En effet, la « stratégie de réseaux » exploitée par la direction de l'événement offre également aux décideurs des sociétés présentes (partenaires, médias, institutions) un outil de communication privilégié (Fombrun, 1982).

Selon Von Korch et Roos (1995), c'est grâce à ces interactions que les entreprises créent de nouvelles connaissances. Dès lors le concept de réseau relationnel est apparu comme un élément central de toute politique organisationnelle. C'est ce que confirme une étude de Homans (1950), qui démontre que les chefs, les leaders de groupes de jeunes sont au cœur d'un système informationnel et relationnel qui leur permet de savoir plus de choses que les autres. En effet, ils sont plus souvent et plus longtemps en contact avec tous les membres de leur bande, mais aussi avec les chefs des autres bandes, ce qui leur confère une surface informationnelle plus grande et plus diversifiée. Dans ce cadre, les dirigeants ont intérêt à développer, en fonction de leurs relations personnelles et professionnelles, un réseau relationnel de connaissances (Szulkanski, 1995 ; Dyer et Singh, 1998 ; Rulke, Zaheer et Anderson, 2000 ; Seibert, 2000), car cela leur permet d'avoir accès à des sources de connaissances valorisables, qu'elles proviennent de l'environnement ou de l'organisation. Le réseau d'une entreprise peut être considéré comme créateur d'un avantage inimitable et non substituable, mais aussi comme créateur d'une ressource et passerelle pour accéder à des ressources et capacités inimitables (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000). Dans notre cas, une toile d'araignée de relations tacites (Détienne et Vernant, 1974) s'est développée et devient désormais complexe à envisager dans sa globalité (Reed et DeFilippi, 1990).

Le développement des réseaux formels correspond à l'émergence de canaux organisationnels, principalement sous la forme d'accord de coopération. Le développement de réseaux informels correspond à l'exploration et à l'exploitation de canaux relationnels personnels. La « place de marché » qui s'est construite autour de JFC est principalement due à la nature des relations, caractérisée par une réciprocité dans l'échange, une confiance, un contexte commun au sein d'un événement festif, qui favorise l'échange de connaissances valorisables (Erickson et Kushner, 1999 ; Kale, Singh et Perlmutter, 2000). Par conséquent, nous affirmons que l'environnement relationnel du tournoi génère un processus de collecte de connaissances externes par l'intermédiaire des réseaux qu'il soutend tant au niveau de ses dimensions économiques, sportives, médiatiques et institutionnelles. Enfin, il peut être intéressant de souligner le rôle des réseaux informels (amis, famille) qui se manifestent dans les recherches de Goodman (1990) où la famille, les collègues de travail proches et les amis sont responsables de l'apport en ressources dans des PMI italiennes. En effet, notre cas d'étude est propice à ce type de relations en remarquant qu'« au niveau des partenaires commerciaux c'est un peu ce qui s'est passé, c'est que les liens étaient au début amicaux, puis sont devenus professionnels, et les liens qui sont devenus simplement professionnels sont devenus amicaux » (directeur commercial de l'Open13).

Analogie au Guanxi

Suite à cette discussion autour des ressources relationnelles, il est intéressant d'effectuer un parallèle avec le concept chinois du Guanxi. En effet, le Guanxi signifie littéralement « relations » (personnelles ou amicales) ou « réseaux de contacts » (Xin et Pearce, 1996). En Chine, il peut se définir comme un réseau relationnel où des obligations mutuelles coexistent entre acteurs. Ainsi, dans ce contexte, les réseaux de relations interpersonnelles entre décideurs sont considérés comme une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises chinoises (Park et Luo, 2001). La littérature en théorie des organisations ou en management stratégique caractérise souvent les réseaux en tant que réseaux commerciaux ou impersonnels. Le Guanxi est directement lié aux relations personnelles et aux échanges d'informations. Lorsqu'on parle de Guanxi établi entre deux personnes chacune d'entre elle demande une « faveur » à l'autre avec l'assurance de lui en rendre une dans le futur (Yang, 1994). Les firmes chinoises développent le Guanxi comme un mécanisme stratégique pour acquérir et développer des ressources. Xin et Pearce (1996) soulignent que le réseau Guanxi est « idiosyncrasique » pour la firme chinoise et que celui-ci dépend des caractéristiques organisationnelles comme les capacités, la taille ou l'histoire de l'entreprise.

L'analogie au Guanxi peut paraître éloignée des problématiques liées aux événements sportifs mais pour un événement tel que l'Open13, organisateurs, partenaires, médias et institutionnels forment une sorte de « Guanxi ». Il est clair que ce concept est directement lié à la culture chinoise mais nous pouvons faire un parallèle avec les stratégies de proximité vis à vis des partenaires du tournoi.

En définitive, les ressources relationnelles, qui se sont révélées être, d'un point de vue stratégique, une source de succès durable pour l'événement étudié, deviennent une sorte de « rampe de lancement » à l'émergence et au développement d'autres ressources spécifiques à l'événementiel sportif. Comme le souligne Arrègle (1995), concernant le concept d'ambiguïté causale (Reed et DeFilippi, 1990) des ressources, « leur complexité est fonction du nombre de composants et du nombre d'interactions entre ces composants impliqués dans leur fonctionnement ou leur création ». Dans notre cas, la complexité et l'aspect tacite des ressources relationnelles exploitées par l'organisation de l'Open13 permet de favoriser, générer et reconduire des contrats de partenariats publics et privés importants, des contrats avec certains joueurs de tennis professionnels, et également d'apporter une touche identitaire propre à cet événement marseillais. Dès lors, tout comme d'autres événements comparables

comme le Grand Prix de Tennis de Lyon, on peut alors parler « d'ancrage » du socle de ressources de l'événement à partir de sa base, celle des ressources relationnelles, et des interconnexions qu'elles ont pu déclencher.

Conclusion

L'objectif de cet article était de mettre évidence l'existence de ressources stratégiques assurant l'obtention d'un avantage concurrentiel dans le cas d'un événement sportif particulier, celui de l'Open13. Notre démarche inductive nous a permis d'aborder cette recherche sans a priori quant aux catégories de ressources que nous allions identifier dans notre étude de terrain. Cependant, l'apport de cet article ne réside pas seulement dans la confirmation de l'existence de catégories pré établies, mais plutôt dans le rôle d'une nouvelle classe de ressources que nous avons nommé « ressources relationnelles ».

Les résultats de nos analyses font clairement apparaître une sous-dimension relationnelle importante dans chacune des dimensions de l'analyse lexicale. De plus, l'analyse de contenu nous permet d'affirmer que les liens qu'entretiennent les organisateurs du tournoi avec les parties prenantes de leur environnement, à savoir partenaires et sponsors, institutions, et médias, constituent des ressources stratégiques qui contribuent fortement à la réussite d'un tel événement. Dans cette perspective, nous pensons que la considération de l'existence de ressources relationnelles est un nouvel apport à cette théorie qui vient s'inscrire dans la continuité des travaux initiés sur les ressources de type intangibles. Le côté valorisable, rare et difficilement imitable de ces ressources relationnelles, vient du caractère intangible des relations entre les individus. En effet, nos analyses révèlent que les apports de ces ressources relationnelles se matérialisent en terme de connaissances (connaissance technique, du marché, des acteurs incontournables, des pratiques du milieu, des nouveautés technologiques ou réglementaires), mais aussi en terme de pouvoir, celui d'attirer de plus en plus de monde autour d'un événement, d'intéresser un public croissant. Ce dernier aspect peut être directement relié au concept de réputation (Fombrun et Van Riel, 2003) qui constitue un facteur capital dans la performance d'un événement sportif.

Cependant, cette recherche contient quelques limites qu'il convient de signaler. Tout d'abord, il est important de noter deux aspects spécifiques de notre terrain de recherche. En premier lieu, le domaine de l'évènementiel sportif constitue un terrain de recherche particulier, et dans cette perspective, les résultats de cette étude présentent des risques quant à une éventuelle généralisation à d'autres domaines. De plus au sein de l'industrie des événements sportifs, nous nous sommes intéressés à un type de tournoi de tennis particulier qui n'est pas comparable à un tournoi du Grand Chelem en terme de succès. En second lieu,

notre échantillon est relativement restreint avec huit entretiens, ce qui ne nous invite pas à porter un jugement fédérateur. Dans cette perspective, il serait intéressant de dupliquer cette étude en ayant recours à d'autres événements sportifs de même calibre, ce qui pourrait nous permettre de comparer les résultats et de vérifier l'importance des ressources relationnelles. Enfin, la lourdeur de notre méthodologie est à nuancer dans la mesure où ce travail s'inscrit dans une démarche plus globale de thèse, qui implique l'utilisation d'une méthodologie rigoureuse et complète^{xiii}.

Les apports de cette recherche résident dans la mise en lumière de l'existence de ressources relationnelles qui constituent des ressources stratégiques dans la mesure où elles contribuent au succès de ce type événement. L'importance de ces ressources relationnelles réside dans l'acquisition de connaissances de différentes sortes depuis son environnement et surtout dans les possibilités de « tissage d'une toile d'araignée de relations tacites » (Détienne et Vernant, 1974). Nous affirmons que cette acquisition de connaissances permet d'avoir accès à un ensemble de ressources rares, valorisables et difficilement imitables de par leur caractère intangible.

Bibliographie

- Andreani J.C. et Conchon F. (2002), Les techniques d'enquêtes expérientielles : vers une nouvelle génération des méthodologies qualitatives, *Actes du 2^{ème} Congrès sur les Tendances du Marketing*, ESCP-EAP, Paris.
- Amis J. (2003), « Good Things Come to Those Who Wait » : The Strategic Management of Image and Reputation at Guinness, *European Sport Management Quarterly*, n°3, 189-214.
- Amis J., Pant N. et Slack T. (1997), Achieving a Sustainable Competitive Advantage : A Resource-Based View of Sport Sponsorship, *Journal of Sport Management*, 11, 80-96.
- Amit R.H. et Shoemaker P.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.
- Arrègle J.L. (Octobre 1995), Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence, *Revue Française de Gestion*, 84-94.
- Arrègle J.L. (Mars 1996), L'identification des actifs stratégiques : première étape de l'analyse Resource Based, *Revue Française de Gestion*, 25-36.
- Aubert-Lotarski A. et Capdevielle-Mougnibas V. (2002), Dialogue méthodologique autour de l'utilisation du logiciel Alceste en sciences humaines : « lisibilité » du corpus et interprétations des résultats, *6^{ème} Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, 45-56.
- Bardin L. (2003), L'analyse de contenu, 11^{ème} édition, Presses Universitaires de France
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney J.B. (1996), The Resource-Based theory of the firm, *Organizational Science*, 7, 469
- Barney J.B. (2001), Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research ? Yes, *Academy of Management Review*, 26, 41-56.

- Barney J.B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2nd Ed, Prentice Hall
- Benzecri J.P. (1980), *L'analyse des données : leçons sur l'analyse factorielle et la reconnaissance des formes et travaux du laboratoire de statistique de l'Université de Paris VI*, Dunod.
- Berman S., Down J. et Hill C. (2002), Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association, *Academy of Management Journal*, n°45, 13-31.
- Black J. et Boal K. (1994), Strategic resources : Traits configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Brush C.G. et Chaganti R. (1998), Business without glamour? An analysis of Ressources on Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms, *Journal of Business Venturing*, 14, 233-257.
- Collis D.J. (1991), A resource-based analysis of global competition : The case of the bearings industry, *Strategic Management Journal*, 12, 49-68.
- Conner K.R. (1991), A historical comparison of Resource-Based theory and five schools of thought within industrial organization economics ; do we have a new theory of the firm ? *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Dahan N. (2002), La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics, *Actes de la 11^{ème} Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Deephouse D.L. (2000), Media Reputation as a Strategic Resource : An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories, *Journal of Management*, 26, 6, 1091-1112.
- Desbordes M. et Falgoux J. (2003), *Organiser un événement sportif*, Editions d'Organisation
- Détienne M. et Vernant J.P. (1974) *Les Ruses de l'intelligence. La Méti des Grecs*, Flammarion, Paris.
- Dierickx I. et Cool K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, 1501-1511.
- Dyer, J.H. et Nobeoka, K. (2000), "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network : The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, 345-368.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998), « The relational view : Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Erickson G.S et Kushner R.J (1999), Public event networks : an application of marketing theory to sporting events, *European Journal of Marketing*, 33, ¾, 348-359.
- Fahy J., Farrelly F. et Quester P. (2000), A Resource-Based perspective of sponsorship management and implementation, *Academy of Management : Marketing in global economy proceedings*.
- Farrelly F., Quester P. et Smolianov P. (1998), The Australian Cricket Board (ACB) : Mapping corporate relations, *Corporate Communications*, 3, 4, 150-155.
- Fombrun C.J. (1982), Strategies for Networks Research in Organizations, *Academy of Management Review*, 7, 2, 280-291.
- Fombrun C.J. et Shanley, M. (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33, 233-256.
- Fombrun C. J. et Van Riel C. B. M (2003), *Fame Fortune How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall.

- Foster W.M et Mauws M.K. (2000), One thing money can't buy : A resource-based view of the NHL, *North American Society for Sport Management (NASSM) Conference*.
- Gerrard B. (2003), What does the Resource-Baesda View « Bring to the Table » in Sport Management Research ?, *European Sport Management Quarterly*, n°3, 139-144.
- Glaser B. et Strauss A.L. (1967), The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research, *Chicago Adline*.
- Godfrey P.C. et Hill W.L. (1995) The problem of unobservables in strategic management research, *Strategic Management Journal*, 16, 519-533.
- Goodman, E., (1990), Introduction: the Political Economy of the Small Firm in Italy, In Goodman, E. and J. Bamford (eds), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, London: Routledge.
- Grant R.M. (1991), Resource-Based Theory of competitive advantage : implication for strategy formulation, *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Grant R.M. (1996), Prospering in dynamically-competitive environments : Organizational capability as knowledge integration, *Organizational Science*, 7, 375-387.
- Gulati, R. (1999), "Network location and learning : the firm influence of network resources on alliance formation", *Strategic Management Journal* 20, 397-420.
- Gulati, R., Nohria, N. et Zaheer, A. (2000), " Strategic Networks ", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 203-216.
- Hadida A. L. (2002), Perspective de la Ressource et Avantage Concurrentiel : un Etat de l'Art des Recherches Empiriques, *Actes de la 12^{ème} Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Hlady-Rispal M. (Janvier-Février 2000), Une stratégie de recherché en gestion : l'étude de cas, *Revue Française de Gestion*, 61-70.
- Holstein J.A. et Gubrium J.F. (1995), The Active Interview, *Qualitative Research Methods Series 37, Sage Publications*.
- Homans, George C. 1950. *The Human Group, Chapters 3 and 4*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Hoopes D.G., Madsen T.L. et Walker G. (2003), Guest editors' introduction to the special issue : why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal*, 889-902.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P. et Yiu D. (1999), Theory and research in strategic management : Swings of a pendulum, *Journal of Management*, 25, 417-456.
- Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H. (2000), " Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital ", *Strategic Management Journal*, 217-238.
- Lebart L. et Salem A. (1994), Statistique Textuelle, *Dunod*.
- Lincoln Y. S. et Guba E. G. (1985), Naturalistic Inquiry, *Sage Publications*.
- Maijoor S. et Van Witteloostuijn A. (1996), An empirical test of the resource-based theory : Strategic regulation in the Dutch audit industry, *Strategic Management Journal*, 17, 549-569
- Makadoc R. (2001), Towards a synthetis of resource- based and dynamic capacity views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-402.
- Mauws M.K., Mason D., S. et Foster W.M. (2003), Thinking Strategically about Professional Sports, *European Sport Management Quarterly*, n°3, 145-164.

- Mechin A. (2001), La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements : une analyse par les ressources dynamiques, *Thèse Sciences de Gestion, Iae de Caen*.
- McGaughey S.L. et Liesch P.W. (2002), The global sports media nexus : reflections on the « super league saga » in Australia, *Journal of Management Studies*, 39, 3, 383-416.
- Miles M.B. et Huberman A. M. (1994), *Qualitative data analysis*, Sage Publications, traduit de l'anglais par De Backer C. et Lamongie V.
- Miller D. et Shamsie J. (1996), The resource-based view of the firm in two environments: The Holly wood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, 39, 519-543.
- Pandit N.R. (1996), The creation of theory : a recent application of the grounded theory method , *The Qualitative Report*, 2, 4, 1-20.
- Park S.H. et Luo Y., Guanxi and organizational dynamics : organizational networking in chinese firms, *Strategic Management Journal*, n°22, 455-477, 2001.
- Penrose E. (1959), The theory of the growth of the firm, *Basic Blackwell, Oxford*.
- Peteraf M. (1993), The conerstones of competitive advantage : A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pigeassou C., Bouchet P.et Meurgey B. (1999), Marketing et management du sport : état de l'art de la recherche et perspectives, *Actes de 4^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 183-209.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (Mai-Juin 1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*.
- Priem J.E. et Butler R.L. (2001), Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research ?, *Academy of Management Review*, 26, 1, 22-40.
- Reed R. et DeFilippi R.J. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15, 1, 88-102.
- Reinert M. (1986), Un logiciel d'analyse lexicale : Alceste, *Les Cahiers de l'Analyse de Données*, 11(4), 471-484.
- Reinert M. (1990), Une méthode d'analyse de données et une application : Aurélia G. de Nerval, *Bulletin de Méthodologie Sociologique, IRESCO, Paris*, 26, 24-54.
- Reinert M. (2000), La tresse du sens et la méthode «Alceste» Applications aux «Rêveries du promeneur solitaire», *5^{ème} Journées Internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*.
- Rouse M.J. et Daellenbach U.S. (1999), Rethinking research methods for the resource-based perspective : isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 20, 487-494.
- Rouse M.J. et Daellenbach U.S. (2002), More thinking research methods for the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 23, 963-967.
- Rulke, D.L., Zaheer, S. et Anderson, M. (2000), Sources of managers' knowledge of organizational capabilities, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, 1, 134-149.
- Seibert, K.W. (2001), Reflection-in-action : tools for cultivating on-the-job learning conditions, *Organizational Dynamics*, 54-65.

- Smart D. L. et Wolfe R. A. (2000), Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics : A Resource-Based View, *Journal of Sport Management*, 14, 133-153.
- Smart D.L. et Wolfe R.A. (2003), The Contribution of Leadership and Human Resources to Organizational Success : An Empirical Assessment of Performance in Major League Baseball, *European Sport Management Quarterly*, n°3, 145-188.
- Strauss A. L. et Corbin J. (1998), Basics Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd Edition, *Sage Publications*.
- Szulanski, G. (1995), "Appropriating rents from existing knowledge: intra-firm transfer of best practice", Doctoral Dissertation, INSEAD, Fontainebleau, FRANCE.
- Thiéart, R. A. (2003), Méthodes de recherche en management, *Dunod*, Paris.
- Van Laere K. et Heene A. (2003), Social Networks as a source of competitive advantage for the firm, *Journal of Workplace Learning*, 15, 6, 248-258.
- Von Krogh G. and Roos J. (1995), «A Perspective on Knowledge », *Competence and Strategy Personnel Review*, 24, 3, 56-76.
- Walliser B. (2003), L'évolution et l'état de la recherche internationale sur le parrainage, *Recherche et Application en Marketing*, 18, 1, 65-94.
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt B. (1989), From Critical Ressources to Corporate Strategy, *Journal of General Management*, 14, 3, 4-12.
- Werther Jr, W.B. (March-April 1999), Structure-driven strategy and virtual organization design, *Business Horizons*, 13-18.
- Whetten D. A. (1989), What constitutes a theoretical contribution?, *Academy of Management Review*, 14, 490-495.
- Whyte, W. F. (1955), *Street Corner Society*. Chicago, Ill. : Chicago University Press.
- Traduction française (1996), *Street corner society, la structure sociale d'un quartier italo-américain*. Paris : La Découverte.
- Wright P.M., Smart D.L. et McMahan G. C (2003), Matches between human ressources and strategy among NCAA Basketball Teams, *Academy of Management Journal*, n°38(4), 1052-1074, 1995.
- Xin R.X. et Pearce J.L. (1996), Guanxi : connections as substitutes for formal institutional support, *Academy of Management Journal*, n°39 (6), 1641-1658.
- Yang M.M. (1994), Gifts, Favors and Banquets : The Art of Social Relationships in China, *Cornell University Press : New York*.
- Yeoh P. L. et McMahan G. C. (1992), An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry : impact of firm resources and capabilities, *Strategic Management Journal*, 20, 637-653.

ⁱ Ces phases ne sont pas strictement séquentielles.

ⁱⁱ En ne s'intéressant qu'à un seul cas d'étude la saturation théorique ne concerne que le nombre d'entretiens et d'observations liées à celui-ci.

ⁱⁱⁱ Au niveau international, il existe deux autres catégories de tournois ATP d'un niveau supérieur : les 9 tournois « Masters Series » (tournois de Monté-Carlo et de Paris -Bercy par exemple) et les 4 tournois du Grand Chelem (Wimbledon, Roland Garros, Australian Open et US Open)

^{iv} Jean-François Caujolle : directeur de l'Open13

^v Olympique de Marseille

-
- ^{vi} Invitation donnée par l'organisation à un joueur.
- ^{vii} Les uci sont codés par le signe * qui représente les mots étoilés dans le logiciel ALCESTE.
- ^{viii} Jean-François Caujolle, directeur de l'Open13
- ^{ix} Conseil Général des Bouches du Rhône
- ^x Le graphique proposé par Alceste est trop volumineux pour l'intégrer au corpus de texte
- ^{xi} Budgets de tournois ATP et notamment celui du tournoi de Roland Garros.
- ^{xii} Notamment à partir de 2001.
- ^{xiii} L'étude du cas Open13 s'inscrit dans le cadre d'une investigation empirique et de l'étude de plusieurs cas d'événements ou d'ex événements tennistiques français (événement « exceptionnel » : Roland Garros et « ATP International Series » français : Grand Prix de Tennis de Lyon, ex Adidas Open de Toulouse et ex Philips Open de Nice)