

# **Quel type de pouvoir relationnel s'exerce durant l'organisation d'un événementiel sportif international ?**

**Frédéric LASSALLE**

**Université Paul Cézanne, IAE Aix-en-Provence,  
Centre d'Étude et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)**

14 rue des Ste Marie, 13090 Aix-en-Provence

[Frederic.lassalle@iae-aix.com](mailto:Frederic.lassalle@iae-aix.com) et 0677808467.

## Résumé :

Cet article a pour objectif de présenter un modèle de pouvoir présent dans les relations entre institutions. L'intérêt central sur le pouvoir s'explique car il est l'élément principal de toutes relations. Pour l'ensemble des auteurs s'intéressant à ce concept, le pouvoir naît dès que deux individus ont besoin de négocier dans un cadre relationnel pour arriver à l'accomplissement d'un objectif. Ainsi, il ne peut y avoir relation sans pouvoir. Le cadre d'analyse de cet article sera un événementiel sportif international révolu. Le sport, comme terrain de recherche privilégié, se justifie par un développement récent des événementiels sportifs au niveau mondial, entraînant des luttes de pouvoir entre les différentes parties prenantes. Pour comprendre les systèmes relationnels, l'apport d'un modèle provenant des écrits de Machiavel et Baechler permettra de saisir les comportements des différentes parties prenantes du monde du sport. Le modèle choisi devra permettre de répondre à la problématique qui est de savoir quel type de pouvoir exerce l'entité dominante sur les autres entités présentes dans les dynamiques relationnelles d'une organisation, et ici plus précisément dans le cas d'un événementiel sportif international. Pour répondre à cette question, le cas particulier de la Coupe du Monde de Rugby 2007 ayant eu lieu en France devra permettre d'éclairer la conception théorique des différents auteurs. Pour répondre à la question de cet article, la méthodologie utilisée sera qualitative dans une approche déductive-confirmatoire (Hlady-Rispal, 2000). Le choix de cette démarche se justifie par une volonté d'être au plus près des acteurs importants de ce secteur économique. Les entretiens d'experts, les documents internes aux organisations ainsi que la création d'une base de données d'articles de presse sur une période de cinq ans permettront de tester les différents éléments du modèle. Afin de réaliser le traitement de l'ensemble des données, nous ferons appel à deux logiciels d'analyse sémantique complémentaires. Les logiciels, Alceste, par analyse descendante hiérarchique, et Wordmapper, par analyse ascendante hiérarchique, permettront la création de données textuelles et chiffrées mettant en avant un pouvoir particulier présent dans les relations. Les données textuelles se composeront de classe de mots chez Alceste et de présence textuelle dans l'autre logiciel. Les données chiffrées se composeront de co-occurrences entre les termes du modèle ainsi que d'une présence statistique de ces mêmes termes dans les différentes données. L'ensemble des résultats de ce cas nous montrerons que le pouvoir se base sur l'une des trois dimensions particulières du modèle, issu des écrits de Machiavel, tout en ayant un comportement triangulaire. L'intérêt principal de cet article sera donc la présentation d'un type particulier de pouvoir présenté par Machiavel ainsi que la définition complète du modèle. Au niveau managérial, les différents acteurs d'un jeu relationnel, grâce à l'outil mis en place, pourront accéder à une meilleure compréhension du pouvoir présent dans les relations qu'ils entretiennent et ainsi adopter le comportement adéquat à la stratégie qu'ils désirent mettre en place.

Mots clés : Pouvoir, Sport, Événementiel, Coupe du Monde de Rugby.

## 1. INTRODUCTION

Avec l'augmentation croissante des événementiels sportifs internationaux, le sport est le nouvel Eldorado des sociétés humaines (Yonnet, 2004). Chaque pays s'intéresse et s'implique de plus en plus, pour pouvoir se développer, pour contenter ses foules, pour être, le temps d'un instant, considéré comme le centre de la planète ou pour tenter de relancer une économie (Mucchielli, 2004). Cependant, les pays candidats oublient souvent qu'ils vont devoir négocier et entretenir des relations avec des institutions internationales, souveraines absolues dans le sport mondial (Alaphilippe, 1992). La relation qu'entretiennent les institutions sportives nationales avec les institutions internationales est au centre de cette recherche. Le terrain sportif fut choisi car il s'agit d'un secteur économique récent et en croissance constante au niveau mondial, avec des enjeux de plus en plus importants et des jeux de pouvoir phénoménaux. Les événementiels sportifs constituent un terrain où les enjeux sont si considérables que chaque entité essaie de mettre en place des stratégies pour en tirer profit. L'entité dominante exerce son pouvoir afin de conforter sa position et garantir son accès à la plus grande part des avantages générés par ces événements. Ainsi, chaque candidature est le lieu de nouveaux affrontements relationnels où le pouvoir de l'entité dominante devra s'exercer sur l'entité dominée afin qu'il n'y ait pas de changement de rapport de force (Schelling, 1980). La structuration du monde sportif présente également un attrait original dans la mesure où les institutions internationales se sont élevées à un rang supranational, n'autorisant plus les États à s'immiscer dans leurs politiques (Miège, 1993 ; Gasparini, 2000). Ainsi, les institutions internationales représentent l'entité dominante par définition et ne peuvent se voir renversées. Cette particularité est présente dans peu d'autres secteurs que le sport, et permet à cette recherche de prendre un terrain dans lequel les positions de chacun sont clairement définies.

Le pouvoir en tant que concept est défini comme « A a le pouvoir sur B dans la mesure où il peut obtenir de B quelque chose que B ne ferait pas autrement. » (Dahl, 1957 : 202). Les relations sont donc au centre de l'analyse puisqu'elles génèrent le pouvoir. Les relations donnent naissance irrémédiablement à du pouvoir pour l'une des entités présentes (Weber, 1947). Les sciences de gestion au travers des modèles de French et Raven (1959), et des cinq formes de pouvoir, de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980), et des tactiques d'influence, d'Emerson (1962) et la dépendance relationnelle, de Blau (1964), de Mintzberg, (1983), de

Pfeffer (1981) et de Weber (1947) ont été laissées de côté dans l'analyse du pouvoir relationnel parce qu'ils nous semblaient incomplets dans l'objectif d'expliquer l'ensemble des attitudes des acteurs. L'ensemble de ces manques sera donc évoqué dans la première partie. De plus, nous avons décidé d'exclure la partie traitant sur le conflit car seul le comportement dans la relation voulait être traité dans cet article. Le conflit représente le moment où la relation se transforme et donne naissance à une nouvelle relation différente. Ainsi, l'article ne traitera pas de ce changement mais uniquement de la relation originale entre les différents acteurs.

À la suite des théories issues de la science de gestion, d'autres sciences ont été parcourues dont la science politique. Nous avons sélectionné, dans celle-ci, un courant capable de comprendre le jeu des acteurs dans les relations. Pour comprendre et illustrer le modèle choisi, une démarche qualitative dans un objectif déductif-confirmatoire (Hlady-Rispal, 2000) est utilisée. L'accessibilité à un terrain fermé, par des règles et des conventions, imposait une approche personnelle afin d'identifier les répondants et permettre une confiance relative autorisant l'évocation d'un sujet complexe (Miles et Huberman, 1994). L'ensemble de la démarche au centre de cette recherche repose donc sur l'utilisation d'entretiens d'experts, de personnes clés au sein des organisations nationales et internationales sportives. Les experts rencontrés ont été sélectionnés principalement parmi les présidents et les directeurs généraux des organisations, sur le terrain de recherche sélectionné, car ils représentaient les acteurs les plus à même d'utiliser du pouvoir dans leurs fonctions. Aux entretiens réalisés, nous avons apporté une base de données originales composée d'articles de la presse nationale et internationale anglophone sur la période 2003 à 2007.

La première partie de l'étude s'attachera rapidement à présenter le cadre théorique dans lequel les relations seront étudiées afin de mettre à jour le pouvoir. Ensuite nous présenterons le terrain de recherche et l'ensemble des données, avant de procéder à l'analyse des résultats fournis par les logiciels d'analyse sémantique et de conclure sur le pouvoir présent dans les relations lors de l'organisation d'un événementiel sportif international pour répondre à la question initiale de cet article sur le type de pouvoir mis en place.

## 2. LE POUVOIR

Les principaux modèles de sciences de gestion proviennent du modèle de Weber (1947), lui-même inspiré des écrits de Machiavel et du courant sceptique de la science politique (Kim, Pinkley et Fragale, 2005). Avant de présenter les différents auteurs traitant du pouvoir, nous devons définir ce que la littérature définit concernant ce concept. Pour l'expliquer, une question s'impose : qui a du pouvoir ? la réponse évidente est : tout le monde. En effet, chaque entité, qu'il s'agisse d'un individu, d'une organisation, d'une entité... a la capacité et donc le pouvoir de réaliser quelque chose. Néanmoins, l'intérêt des auteurs sur le pouvoir se porte sur le pouvoir entre deux individus, deux organisations, deux entités... et principalement sur lequel des deux décide pour l'autre ou est dominant dans la relation. Ainsi, le pouvoir se définit selon deux dimensions :

- « Power to » : « Nous pouvons dire que l'acteur A a le pouvoir de faire. Le « pouvoir de » peut être compris comme l'utilisation la plus basique du terme du « pouvoir ». » (Dowding, 1996 : 4).
- « Power over » : « Le « pouvoir sur » implique le « pouvoir de », pour A, il a le pouvoir sur B de lui faire réaliser l'action x. » (Dowding, 1996 : 4).

Pour la littérature, le pouvoir s'inscrit dans une double dimensionnalité avec le « pouvoir sur ». « La première distinction fondamentale est celle du pouvoir *de* et du pouvoir *sur*. La généralité la plus grande est évidemment associée au pouvoir *de* ; et toute définition globale de ce type met légitimement l'accent sur le pouvoir entendu comme capacité durable, susceptible d'altérer, par l'*action*, le cours des événements. Mais, dans une perspective sociologique, l'attention se porte prioritairement sur le jeu du pouvoir dans les relations entre les hommes et donc tend à privilégier le pouvoir *sur*. Cette démarche s'impose d'autant plus que, dans des situations typiques de la vie sociale, le pouvoir *de* passe par la médiation nécessaire du pouvoir *sur*. Le sociologue est ainsi conduit à adopter une conception *relationnelle* du pouvoir, par opposition à une conception envisageant le pouvoir en termes d'*attribut* : le pouvoir s'exerce dans l'interaction, comme Max Weber l'a magistralement souligné. » (Chazel, 2003 : 11). Ainsi, nous comprenons que le pouvoir est compris comme relationnel entre deux entités qui règle la position de chacun (Ruano-Borbalan et Choc, 2002). Afin de traiter ce système relationnel, différents auteurs de sciences de gestion ont proposé des modèles d'analyse et de compréhension. Le tableau suivant présentera donc les sept

théories les plus souvent utilisées comme théorie du pouvoir. Une critique des auteurs et de leur modèle sera nécessaire pour comprendre notre désintérêt des auteurs en gestion dans cette recherche.

Eléments de la littérature Auteurs	Modèle du Pouvoir et les Mécanismes	Apparition ou Détention du pouvoir	Limites
French et Raven	5 formes de pouvoir – 5 mécanismes Récompense => Récompense Coercition => Puniton Expert => Expertise Légitime => Loi Déférence => Respect	Le pouvoir apparaît dans la relation lors d'une tentative d'influence	Le pouvoir ne détermine pas les relations
Kipnis, Schmidt et Wilkinson	9 Tactiques d'influence – 9 mécanismes Pression => Menaces Légitimation => Tradition/Loi Échange => Promesses Coalition => Pression Insinuation => Impression positive Persuasion rationnelle => Informations Attrait Inspirant => Émotions Consultation => Implications Attrait Personnel => Valeur/Amitié	Mécanisme d'influence dans la relation et mise en place de tactiques par le détenteur du pouvoir	Pas de prise en compte des déterminants relationnels ; pas de source du pouvoir
Emerson	Modèle sur la Dépendance La dépendance existe en fonction : 1. Des résultats attendus du jeu 2. De l'existence ou non de les obtenir par un autre moyen	Le pouvoir est à celui qui est le moins dépendant dans la relation	Pas d'estimation du pouvoir dans la relation
Blau	4 types d'autorité – 4 mécanismes Positionnelle => Hiérarchie Conforme volontaire => Acceptation Suspensive => Par avance Collective => Groupe	Le pouvoir appartient aux « bénéficiaires principaux » (propriétaires, clients...)	Pas de sanctions ni de menaces définies
Mintzberg	2 types de coalition – 7 mécanismes Coalition interne => Personnalisée => Bureaucratique => Idéologique => Professionnelle => Politique Coalition externe => Dominée => Divisée => Passive	Le pouvoir résulte de l'opposition entre coalition interne et externe	La coalition n'est pas définie et son pouvoir n'est pas justifié

Pfeffer	Pouvoir sur les ressources – 6 mécanismes  1. Environnement 2. Buts différents 3. Croyances différentes en la technologie 4. Différenciation 5. Interdépendance 6. Pénurie	Le pouvoir apparaît dans la relation par une tactique d'influence comme chez French et Raven.	Ce modèle s'intéresse uniquement aux ressources sans déterminer comment le détenteur du pouvoir les obtient
Dahl	Vision unidimensionnelle	Le pouvoir est relationnel	Pas de modèle du pouvoir
Weber	3 types purs d'autorité – 3 mécanismes  Base relationnelle => Loi Base traditionnelle => Tradition Base charismatique => Croyance en un individu	Le pouvoir apparaît lorsqu'il existe une probabilité qu'un groupe donné obéira à un autre acteur social	Moyens coercitifs présents : menaces de sanction et sanctions mais non définies

Tableau 1 : les différents courants sur le pouvoir en sciences de gestion.

Tous ces courants présentaient des limites et critiques suffisantes pour que notre intérêt se porte sur un modèle plus complet. Pour cela, nous avons fait appel à un courant théorique provenant de la science politique, le courant Sceptique reposant sur les écrits de Machiavel. L'existence de plusieurs courants du pouvoir a amené la science politique moderne à regrouper ces courants en quatre grandes entités que sont les courants idéalistes, réalistes, libéraux et sceptiques (Dubreuil, 1995). Ces différents courants peuvent être regroupés dans le graphique suivant.

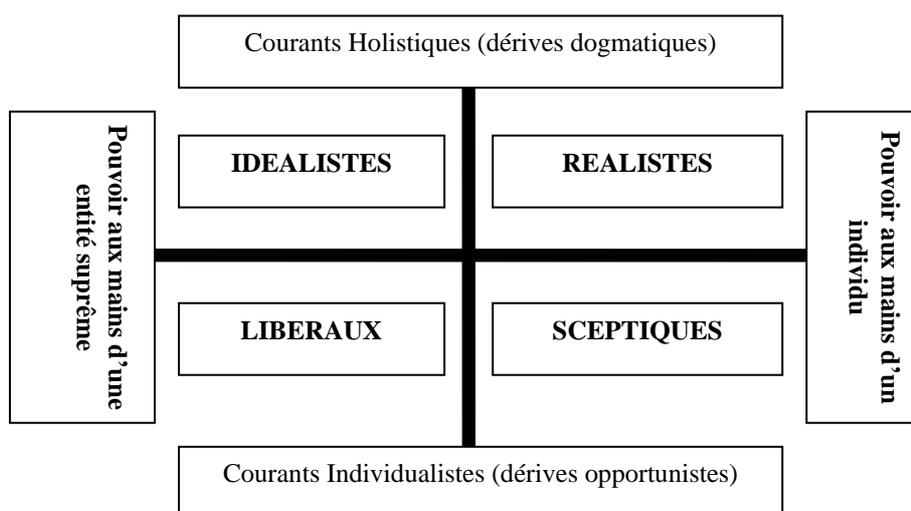


Figure 1 : Les courants d'idées du pouvoir. (Adapté de Dubreuil, 1995 : 8)

Pour comprendre en quoi ces courants se différencient, nous allons nous intéresser à leurs fondements.

- Les libéraux s'appuient sur une conception individualiste du pouvoir où la valeur-clé est la réforme (Dubreuil, 1995). Cette valeur s'explique pour des auteurs comme Locke (1992), par le besoin de réformer l'État afin de garantir la propriété des individus.
- Les réalistes s'appuient sur une conception dogmatique du pouvoir où la valeur-clé est la tradition. Cette valeur s'explique pour des auteurs comme Confucius ou Aristote, car le pouvoir résulte d'un mandat du ciel qui doit être exercé dans le sens de l'harmonie et du bien de tous (Dubreuil, 1995). Pour soumettre les individus composant la société, la pensée confucéenne a introduit comme instrument les rites (Vandermeersch, 1995).
- Les idéalistes s'appuient sur une conception dogmatique du pouvoir où la valeur-clé est l'utopie (Dubreuil, 1995). Cette valeur s'explique pour des auteurs comme Hobbes ou Rousseau, car le pouvoir résulte d'un contrat entre l'ensemble des individus composant la société afin de garantir la paix (Dubreuil, 1995 ; More, 2001 ; Diangitukwa, 2004). Hobbes (2000) essaie d'apporter une contribution absolutiste sur le pouvoir et la notion d'État, au travers de son « Léviathan », monstre mythique du livre de Job.
- Les sceptiques s'appuient sur une conception individualiste du pouvoir où la valeur-clé est le succès (Dubreuil, 1995 ; Spector, 1997). Cette valeur s'explique pour des auteurs comme Machiavel (2000), car le pouvoir dans son exercice doit permettre de garder le pouvoir et de diriger des sociétés humaines (Clegg, 1979 ; Machiavel, 2000 ; Bedell, Hunter, Angie et Vert ; 2006). Le pouvoir se compose de trois dimensions permettant de garantir au détenteur un pouvoir absolu sur les individus et lui éviter de se faire renverser par des individus mécontents (Revault d'Allonnes, 1994).

Notre choix s'est porté sur le courant sceptique car il avait l'avantage de vouloir saisir l'ensemble des jeux d'acteurs présents dans la relation. Pour expliquer rapidement le fonctionnement du modèle de pouvoir de ce courant, nous pouvons dire qu'il se compose de trois dimensions de pouvoir définies par une source unique. Les différentes sources sont la Personnalité, la Propriété et l'Organisation (Galbraith, 2007). Ces sources se complètent et permettent de renforcer le pouvoir de l'entité dominante. Le pouvoir prend donc une forme triangulaire d'exercice (Baechler, 1978 ; Diangitukwa, 2004).

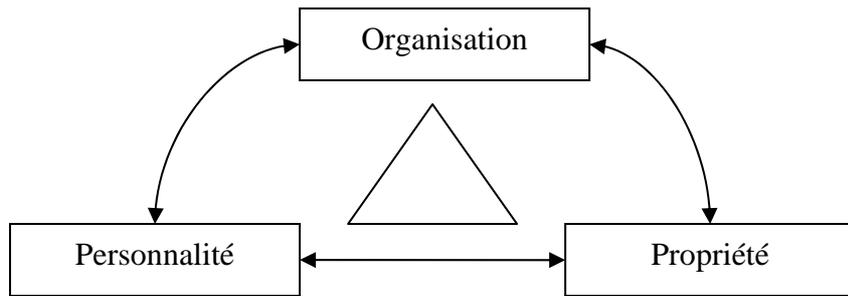


Figure 2 : Les connexions entre les éléments dimensionnels du pouvoir.

L'une de ces sources sera utilisée de manière préférentielle et prépondérante par le détenteur du pouvoir qui utilisera aussi les deux autres sources afin de détenir un pouvoir plus fort (Baechler, 1978). Chacune de ces dimensions du pouvoir en plus de posséder une source unique, possède également une forme d'exercice particulière. La Personnalité rencontre la persuasion, la propriété, la rétribution et l'organisation, la dissuasion (Diangitukwa, 2004 ; Galbraith, 2007). En plus de ces formes d'exercice, le modèle utilise des modes de contrôles en fonction de chaque dimension qui elles-mêmes comprennent deux nouveaux mécanismes de contrôle. La Personnalité utilise la puissance comme mode de contrôle, la Propriété, l'autorité et l'Organisation, la direction (Baechler, 1978). L'ensemble des dimensions a deux mécanismes de contrôles, un s'utilisant de manière *ante*, il s'agit de la menace, et un s'utilisant *post* et qui se nomme la sanction. Chacun des mécanismes comprend trois éléments. Chacun de ces éléments s'utilise de manière préférentielle dans l'une des trois dimensions. Ainsi la puissance rencontre, la peur en réaction à la menace et la mort en tant que sanction. L'autorité obtient l'assentiment et à défaut excommunie et la direction permet le consentement et sinon utilise l'exclusion (Baechler, 1978).

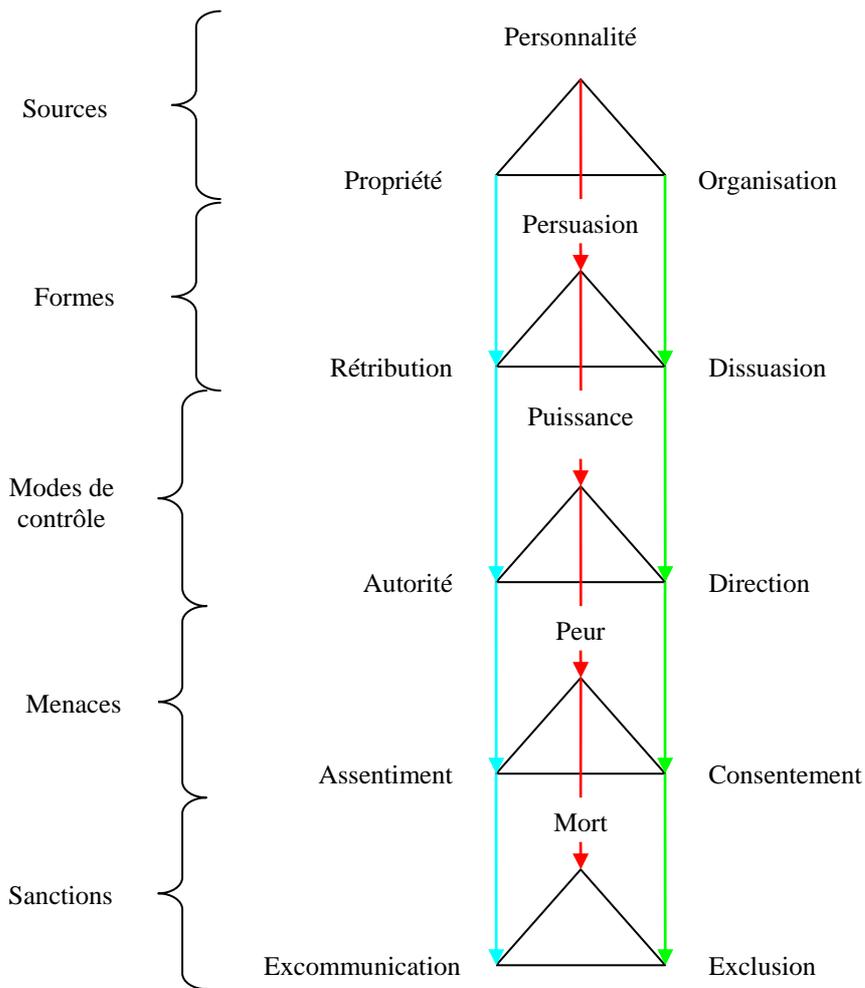


Figure 3 : Les chemins préférentiels des trois dimensions du pouvoir.

Chacune des dimensions peut être dominante par rapport aux deux autres et met en place à ce moment-là son type de pouvoir préférentiel. Ce qui va déterminer le type de pouvoir de l'entité détentrice c'est la source du pouvoir. L'intérêt de cette communication porte sur l'existence ou non d'un type de pouvoir préférentiel mis en place par une entité dans la relation, et c'est ce que nous essayerons de démontrer dans la partie empirique. Avant cela, il nous faut définir les éléments composant les trois dimensions.

	Sources	Formes	Modes de contrôle	Réaction à la menace	Sanction
Dimension « Personnalité »	Personnalité	Persuasion	Puissance	Peur	Mort
Composition des éléments de la dimension	Charisme Force Audace	Popularité Négociation Conditionnement	Force	Peur Terreur	Mort Exil Esclavage
Dimension « Propriété »	Propriété	Rétribution	Autorité	Assentiment	Excommunication
Composition des éléments	Tradition Richesse Intelligence	Matérielle Morale	Prestige	Enthousiasme Fanatisme Conviction Façonnement Respect	Excommunication Essaimage Mise à Mort
Dimension « Organisation »	Organisation	Dissuasion	Direction	Consentement	Exclusion
Composition des éléments	Loi Structure Savoir	Contrainte Directivité Châtiment	Rationalité	Calcul	Exclusion

Tableau 2 : Synthèse des éléments composant les dimensions du pouvoir.

Maintenant que le modèle théorique du pouvoir est défini, il convient de s'intéresser aux cas particuliers des événementiels sportifs internationaux et plus précisément de la Coupe du Monde de Rugby 2007, qui est celui étudié dans cet article.

### 3. LA COUPE DU MONDE DE RUGBY : FRANCE 2007

Le terrain du sport et plus particulièrement celui des événementiels sportifs internationaux connaissent depuis 1992, et les Jeux Olympiques de Barcelone, une croissance importante grâce à l'apport des droits télévisuels issus essentiellement des chaînes américaines. Le développement récent permettait une appréhension du phénomène du pouvoir généré par les nouveaux enjeux relationnels des différents acteurs. Concernant les événementiels sportifs internationaux, nous savons qu'ils appartiennent aux institutions internationales. Pour l'obtention d'un événementiel sportif international, les institutions sportives nationales

doivent se porter candidates à l'organisation de l'événement. Chaque fédération peut se porter candidate à l'obtention d'une manifestation internationale. Lorsque les institutions entrent en relation, pour l'obtention d'un événementiel sportif, elles entrent dans une relation où le pouvoir de l'un doit être supérieur à l'autre afin qu'une solution se dégage (Wolfe, Meenaghan et O'Sullivan, 1997). Les droits de propriété de ces manifestations mondiales appartiennent aux instances internationales (Nys 2000), qui, lors de la cérémonie d'attribution, transfèrent ce pouvoir de propriété, ainsi que l'obligation d'organisation, au vainqueur de la campagne de candidature. Néanmoins, la position d'organisatrice place l'organisation victorieuse de la campagne de candidature dans une situation de soumission par rapport à l'institution internationale (Picot, 1990 ; Wolfe, Meenaghan et O'Sullivan, 1997 ; Fink, Pastore et Riemer, 2001). Ainsi le rapport dominant/dominé est clairement établi et accepté par l'ensemble des participants.

Notre choix de la Coupe du Monde de Rugby s'explique car il s'agit du deuxième plus grand championnat du monde derrière la Coupe du Monde de Football. Le rugby est un sport qui ne possède pas l'accréditation olympique, ce qui lui confère une certaine liberté quant à l'administration de sa fédération internationale qui est l'International Rugby Board (IRB). Concernant la Coupe du Monde de Rugby, elle est détenue par l'institution internationale de Rugby, l'IRB, qui a mandaté la Fédération Française de Rugby (FFR) en 2003 pour l'organisation de l'édition de 2007. Ainsi, nous pouvons dire que l'IRB est le détenteur du pouvoir dans la relation avec la FFR. Pour régler les relations que l'instance entretient, elle a mis en place une structure particulière. L'IRB s'est structurée comme suit :

- L'IRB après avoir sélectionnée le pays et la fédération organisatrice de la Coupe du Monde, confie la supervision à son entité spécifique sur la Coupe du Monde qui est la Rugby World Cup Limited. La fédération organisatrice lors de sa candidature a signé un cahier des charges la plaçant en dessous en terme de hiérarchie de la RWCL.
- La RWCL gère la supervision de la réalisation des différents éléments inscrits au cahier des charges par le comité d'organisation.
- La Fédération organisatrice met en place, avec l'accord de l'État et l'aide de la ligue nationale, un comité d'organisation, le Groupement d'Intérêt Public (GIP) dans le cas de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France. Ce Comité d'organisation a pour objectif d'appliquer l'intégralité du cahier des charges.

L'intérêt central de cet article est de savoir quel type de pouvoir l'IRB met en place dans cette relation. Pour cela, trois schémas sont possibles et caractérisent chacun une dimension du pouvoir :

- Personnalité = 1 Homme > l'Événement > l'Institution.
- Propriété = 1 Événement > l'Institution > l'Homme.
- Organisation = 1 Institution > 1 Événement > l'Homme.

L'enjeu de la méthodologie sera de tester ces trois dimensions sur le terrain sélectionné. La dimension prépondérante nous éclairera sur le type de pouvoir mis en place par l'institution internationale sur l'organisateur de l'événement dans le cas précis sélectionné. L'importance de cet article, en plus de trouver un type de pouvoir dans un cas précis, sera essentiellement de vérifier si le modèle, avec trois dimensions et s'articulant de manière triangulaire, fonctionne. Pour cela, la méthodologie mise en place devrait éclairer la relation présente.

#### **4. METHODOLOGIE**

La méthodologie mise en place s'appuie sur une approche qualitative du terrain de recherche par l'étude de cas. « L'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans un contexte réel, spécialement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes. » (Yin, 2003 : 13). Pour Yin (2003) : « L'étude de cas est une stratégie privilégiée lorsque les questions « comment » et « pourquoi » se posent, quand le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements, et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel. » (Yin, 2003 : 1). Cette stratégie de recherche de l'étude de cas permet aussi d'observer et d'évaluer des phénomènes moins tangibles comme la culture organisationnelle ou les systèmes de pouvoir (Reeves Sanday, 1979).

Afin de s'assurer des critères de fidélité et de validité du modèle et de la méthode utilisée, certains outils et techniques ont été mis en place pour garantir une qualité dans la collecte des données (Kvale, 1996). Des données primaires et secondaires ont été rassemblées (Eisenhardt, 1989 ; Savall et Zardet, 2004). L'observation du terrain, et une connaissance de personnes clés, ont permis la collecte de données primaires et secondaires à l'aide d'entretiens d'experts, de consultation de documents internes des organisations étudiées, et la création d'une base de

donnée d'articles de la presse française et internationale anglophone. Les sources de données en dehors des entretiens représentent des sources importantes mais complémentaires (Yin, 2003).

#### 4.1. LES DONNEES

Parmi les données, l'entretien individuel a été privilégié afin de rencontrer les experts au cœur des organisations apportant un éclairage sur les différents angles d'un phénomène observé (Blanchet et Gotman, 1992). Une technique semi-directive d'entretiens a été utilisée visant à relancer et contrôler les répondants afin de s'assurer que l'ensemble des éléments à interroger soit évoqués au cours de l'entrevue (Blanchet, 1985 ; Giordano, 2003). Dans cette étude, il s'agira de mettre en lumière des représentations sociales au travers d'une norme le « Pouvoir » (Kvale, 1996).

Le monde du sport, malgré un développement important ces dernières années en terme commercial, se comporte toujours, pour le moment, comme un microcosme restreint(1). Le fait que les structures fédérales soient composées pour l'essentiel de bénévoles, impose d'être introduit par une « personne-clé(2) ». Les entretiens ont été conduits sur une période de onze mois, de janvier 2007 à novembre 2007 sur l'ensemble du territoire français. Le nombre d'entretiens n'avait pas été définis antérieurement à la réalisation de la démarche empirique dans la mesure où il était indispensable de rencontrer chacune des entités présentes dans la structure mise en place par l'IRB sur une Coupe du Monde. De plus, ces interviews devaient permettre l'appréhension du pouvoir, néanmoins, celles n'ayant pas abouties à son évocation ont été rejetées de l'étude. Au final, six entretiens d'experts ont été retenus, chacun représentant une des entités de la structure Rugby World Cup 2007. Il n'a manqué qu'un expert de la RWCL, cette entité ayant refusé systématiquement tout entretien.

Pour assurer de la validité et de la fiabilité des données, la triangulation de l'ensemble des données permet de vérifier la qualité des données collectées (Savall et Zardet ; 2004). Afin de réussir la triangulation, il fallait mettre en place un protocole de recherche visant à récolter des données secondaires (Eisenhardt, 1989 ; Lillis, 1999 ; Fine, Weis, Weseen et Wong, 2000). Voici les deux types de données secondaires retenues pour cette analyse. Lors des entretiens, des documents fournis par les répondants ont été récoltés. Il s'agissait aussi bien de

documentation de communication de l'organisation que de documents internes à l'organisation plus « sensibles ». Le total des documents internes sur la Coupe du Monde de Rugby 2007 s'élève à 87. Une présentation des documents internes accessibles durant cette étude s'impose :

- Le rapport annuel d'activité. Concernant les organisations françaises, ce rapport était accessible directement sur les sites Internet de ces organisations. Dans le cas où le rapport n'était pas accessible, dans le cas des institutions étrangères, d'autres documents internes ont été privilégiés.
- Le rapport des commissions. Dans le cadre des grandes institutions internationales, le rapport de ces commissions est accessible directement dans la presse ou sur les moyens de communication (plaquettes, journaux officiels...).
- Les statuts et règlements des organisations. Les règlements doivent être accessibles à tous afin de garantir une connaissance à l'ensemble des participants.

Le dernier élément permettant l'analyse a été une base de données constituée à partir de la presse française et la presse internationale anglophone. Ces articles de presse représentaient les données les plus facilement accessibles en grande quantité. L'ensemble des articles représentait un moyen efficace permettant la triangulation des données indispensables dans une étude de cas afin de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus sur les entretiens et l'analyse des documents internes. La redondance des articles sur un même sujet favorisait la véracité des propos tenus dans les articles. Une séparation a été effectuée entre la presse française et anglophone afin de faciliter le traitement des données par les logiciels d'analyse du discours qui fonctionnaient par découpage sémantique. Bien évidemment, les résultats ont été regroupés afin de permettre la triangulation des données

- La presse spécialisée. Dans le domaine sportif, il existe une presse spécialisée très importante garantissant l'accès à des données de fond comme de forme. En effet, au travers de dossiers d'« investigation » ou d'« entretiens », la possibilité de mise en avant de système relationnel et de pouvoir était envisageable.
- La presse généraliste. L'utilisation de cette source présentait un avantage sur l'objectivité des faits présentés par les articles. En effet, leur manque de connaissance approfondie du sport nous garantissait une non-déformation des faits. Le reproche est parfois fait à la presse spécialisée de prendre position dans le management du sport. Ce positionnement peut s'expliquer par leur proximité avec certaines personnalités

influençant les propos relatés dans la presse. Par conséquent, l'utilisation d'une presse généraliste évitait de tomber dans les partis pris au détriment de la possibilité d'accéder à des articles de fond.

- La presse thématique. Dans cette catégorie ont été regroupés les journaux consacrant régulièrement des dossiers thématiques sur des points de l'actualité. Ces périodiques permettaient l'accès à de véritables enquêtes sur le monde du sport. La limite de l'utilisation de ces journaux résidait dans le fait que de tels dossiers sont encore rares, dans la mesure où des sujets sportifs, méritant une véritable enquête de fond, sont restreints. Quelques dossiers malgré tout ont été publiés durant cette étude et intégrés aux bases de données.

L'ensemble de ces documents ont été récoltés grâce aux bases de données telles que FACTIVE et LEXIS-NEXIS, en se focalisant principalement sur l'ensemble des documents traitant de ces événementiels ou de ces organisations. La recherche commença en 2003, date de l'attribution de la Coupe du Monde à la France et fut stoppée fin 2007, une fois l'événement terminé. Une fois cette base de données constituée, il nous a fallu la nettoyer afin de conserver uniquement les articles « pertinents ». Nous avons exclu l'ensemble des articles ne présentant que des résultats purement sportifs. Au total, la base comprend 155 articles sur la Coupe du Monde de Rugby 2007. L'existence de plusieurs sources de documents à notre disposition a permis de croiser les résultats obtenus sur les données et de vérifier si le modèle de pouvoir fonctionnait. Nous rappelons maintenant les différents types de données utilisées :

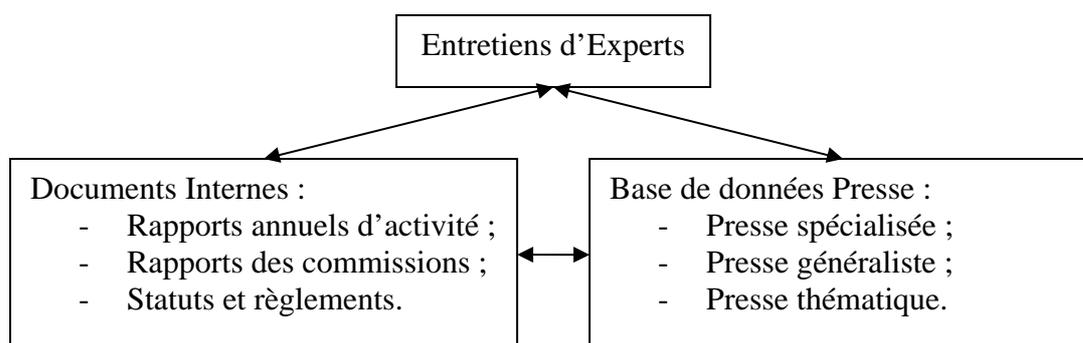


Figure 4 : Triangulation des données.

#### 4.2. ANALYSE DU DISCOURS

Nous avons évoqué l'ensemble des données collectées, ainsi que l'échantillon visé, il nous faut maintenant présenter le type d'analyse auxquelles nous allons soumettre les bases de

données. L'analyse de données en recherche qualitative repose sur des techniques diverses. Parmi celles-ci, il existe l'analyse de contenu. « L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. » (Thietart, 1999 : 493). Cette technique sera privilégiée afin d'analyser les données au centre de cette recherche. L'analyse du discours est « un système de possibilité » qui inclut la parole et le silence, la connaissance et le pouvoir (Foucault, 1971 ; Patterson, 2000 ; Anderson 2002).

#### **4.2.1. Le codage**

La mise en place du codage permet le traitement des éléments de l'ensemble des données (Eisenhardt, 1989). Les codes sont liés entre eux et à la recherche de manière cohérente. « La première étape consiste à repérer d'abord les noyaux de sens, soit « les plus petites unités de sens qui peuvent être, dans une même suite textuelle, tantôt un mot, tantôt un groupe de mots, tantôt une phrase, tantôt un groupe de phrases, selon que c'est telle ou telle de ces unités linguistiques que contient l'unité de sens (Mucchielli, 1979). On les appelle aussi unité d'enregistrement (Bardin, 1977). ». (Deslauriers, 1991 : 70). Ils sont établis préalablement à partir de la théorie puis évoluent selon différents processus. Ainsi, nous devons coder les données issues, aussi bien des données primaires que des données secondaires, avant de les soumettre à l'analyse. « Le code est un *symbole appliqué à un groupe de mots permettant d'identifier, de rassembler et de classer les différentes informations obtenues par entrevue, observation, ou tout autre moyen.* » (Deslauriers, 1991 : 70). Pour réaliser le codage un dictionnaire a été créé en partant des écrits des auteurs traitant du pouvoir et compléter par l'ensemble des mots portants le sens des termes du modèle [Annexe A]. À ces éléments, nous avons ajouté les synonymes des termes du modèle, leur traduction en anglais et les termes issus spécifiquement de l'univers sportif. Après plusieurs vérifications par analyse extérieure, par la vérification de trois codeurs, le dictionnaire utilisé obtenait près de 91% de fiabilité (Miles et Huberman, 1994).

#### **4.2.2. Traitement des données**

Les logiciels retenus pour le traitement des données sont Wordmapper et Alceste, « [...], Alceste et Wordmapper, pour analyser un corpus d'entretiens. A partir d'une classification

descendante hiérarchique, Alceste a fait apparaître des classes de discours plus homogènes et moins nombreuses que les clusters résultant de la classification ascendante hiérarchique de Wordmapper qui, en revanche, a permis de mettre en évidence l'articulation des thèmes entre eux. » (Peyrat-Guillard, 2006 : 725). Ils permettent, à partir de « contextes d'utilisation » des concepts, d'en faire une représentation graphique lisible et donnent ainsi une représentation exploratoire du domaine permettant de clarifier la problématique de la perception de la dimension. Les logiciels permettent l'obtention de fréquences de récurrence des termes. Cette méthode statistique autorise d'abord une représentation des masses (co-occurrences de mots signifiants, représentation d'un contexte d'utilisation des mots) et ensuite donne accès aux détails (Giordano, 2003). En utilisant des techniques statistiques et linguistiques, Wordmapper et Alceste vont classer automatiquement les segments de texte en unité de contexte. L'unité de contexte est une catégorie où l'ensemble des mots significatifs sont regroupés et classés en fonction de leur importance. « Pour que cet amas se transforme en mine, il est indispensable que les données qualitatives soient triées, regroupées, catégorisées, comparées, analysées pour en faire émerger une signification. Les statistiques lexicales et analyses textuelles automatisées peuvent notablement faciliter ces différentes tâches et aider à caractériser et établir le sens principal des « discours » collectés par l'entreprise. » (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004 : 75). Un contexte est défini par l'utilisation conjointe de plusieurs mots signifiants (Carmes, 2005). Une fois les contextes définis, les logiciels construiront une cartographie relationnelle (Boutin, 2003).

Pour plus de détail, nous pouvons retenir qu'Alceste « [...] procède, après lemmatisation du corpus, à une classification descendante hiérarchique, qui au lieu de partir des mots comme le font les autres logiciels pour construire des catégories qui soient fonction des co-occurrences, part du texte global et, par partitions successives du corpus, met à jour des classes de mots. Ces classes regroupent les mots qui participent à la définition d'un thème. Elles sont définies par des mots « pleins » caractéristiques et sont décrites par des mots « outils » ainsi que des mots « étoilés » (variables passives, par exemple de caractérisation des individus. Finalement, le logiciel réaffecte les unités de codage dans les classes obtenues. Ces unités aussi appelées « unités de contexte élémentaire » ou u.c.e, sont des séquences de formes graphiques, déterminées par le logiciel sur la base d'une unité de sens. Ce sont elles qui permettent de donner une « consistance » à une classe. » (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004 : 80). Concernant Wordmapper, il est à retenir que « Wordmapper est utilisé pour l'analyse

statistique des rapports. Il compte sur une approche contextuelle utilisant les co-occurrences de mots dans le texte, comme des mots fortement co-occurents qui décrivent probablement un même contexte. Alors, il recherche dans les associations entre des mots pour identifier "l'unité de sens", si deux mots sont souvent trouvés près l'un de l'autre, ils appartiennent probablement au même domaine d'étude. » (Happe, Cuggia, Turlin et Le Beux, 2008 : 816). Ainsi, Wordmapper utilise les techniques statistiques et linguistiques en classant automatiquement les segments de texte en catégories, elles-mêmes définies par l'utilisation simultanée de plusieurs mots significatifs.

## 5. RESULTATS, DISCUSSION ET CONCLUSION

La partie précédente nous a permis de présenter les deux traitements effectués sur les données. Les deux éléments fournis par les logiciels sont la « Fréquence des termes » et les « Co-occurrence entre les termes ». Les premiers résultats obtenus sont ceux sur les fréquences d'apparition des termes du modèle dans les données. Nous présentons rapidement les résultats obtenus grâce aux deux logiciels utilisés en agrégeant les résultats obtenus dans les deux rapports émis.

RESULTATS FREQUENCES	POUVOIR COUPE DU MONDE DE RUGBY 2007 TOTAL : ALCESTE & WORDMAPPER			
	Sources	Personnalité 10628 45,16%	Propriété 3762 15,99%	Organisation 9144 38,85%
Formes	Persuasion 3248 57,61%	Rétribution 1580 28,02%	Dissuasion 810 14,37%	Total 5638 100%
Moyens	Puissance 2521 79,90%	Autorité 289 9,16%	Direction 345 10,94%	Total 3155 100%
Menace	Peur 776 55,59%	Assentiment 239 17,12%	Consentement 381 27,29%	Total 1396 100%
Sanction	Mort 346 48,87%	Excommunication 190 26,84%	Exclusion 172 24,29%	Total 708 100%

Tableau 3 : Total des fréquences d'apparition des termes du pouvoir dans l'ensemble des données de la Coupe du Monde de Rugby 2007.

À la vue de ce tableau (2), l'ensemble des résultats combinés montre que la totalité des éléments composant la dimension « Personnalité » du pouvoir est supérieure aux fréquences des éléments des deux autres dimensions. La Coupe du Monde de Rugby de 2007 inscrit bien ses relations dans un pouvoir de type « Personnalité ». En s'intéressant, au deuxième élément fourni par les logiciels, les co-occurrences, nous obtenons des liens entre les éléments de la dimension Personnalité dominants à 100% à ceux des dimensions Propriété et Organisation. Les liens confirment l'importance de la dimension Personnalité dans les relations qu'entretient l'International Rugby Board avec le reste des acteurs sur la Coupe du Monde de Rugby 2007. La présence néanmoins des deux autres dimensions dans les résultats confirme que le modèle fonctionne bien sous une forme triangulaire.

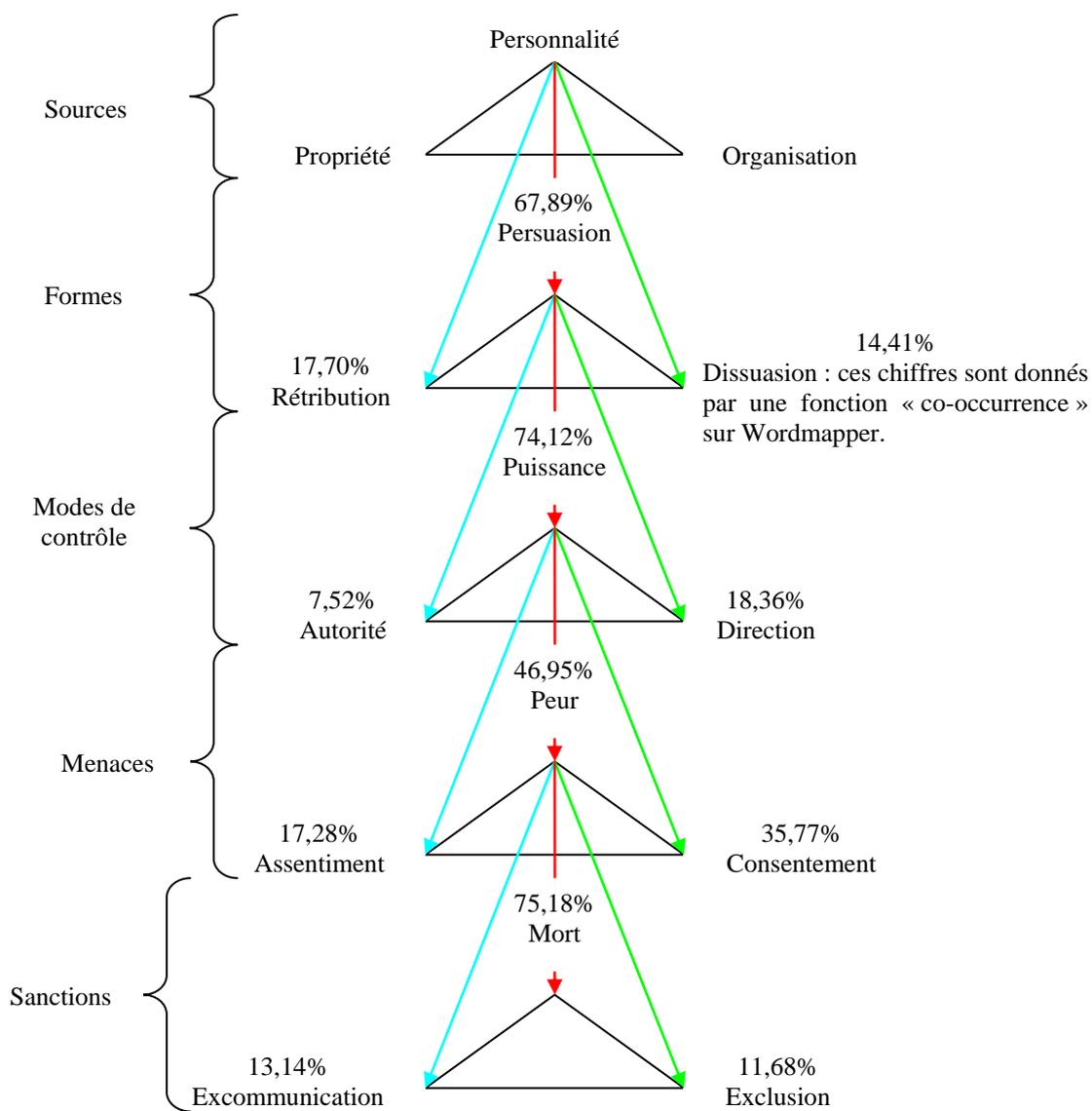


Figure 5 : Liens entre les éléments du pouvoir de la dimension « Personnalité » pour la Coupe du Monde de Rugby 2007.

Au vue de l'ensemble des résultats obtenu sur le cas spécifique de la Coupe du Monde de Rugby 2007 ayant eu lieu en France, nous pouvons dire que le modèle triangulaire fonctionne. En effet, les trois dimensions du pouvoir ont été trouvées et l'une d'entre elles est clairement dominante par rapport aux autres. Ainsi, le pouvoir fonctionne bien sur une forme triangulaire en sélectionnant une dimension de pouvoir particulière pour asseoir sa domination sur l'autre entité présente dans la relation. Nous avons pu répondre ainsi à la question initiale sur le type de pouvoir relationnel mis en place sur un événementiel. Bien entendu le pouvoir basé sur la « Personnalité » dans le cas de la Coupe du Monde de Rugby ne veut pas dire qu'il est dominant sur l'ensemble des événementiels sportifs internationaux. Le cas précis de cet événementiel nous a juste permis d'éclairer le modèle sélectionné et de démontrer qu'un des trois pouvoirs types s'exerçait dans la relation entre institutions.

Cette recherche avait pour but de proposer un modèle complet permettant l'analyse du pouvoir. Les différents courants théoriques étudiés semblaient ne pas prendre en compte tous les éléments de l'exercice du pouvoir dans la relation par l'entité dominante sur l'entité dominée. Nous avons donc sélectionné un courant théorique de la science politique auquel nous avons ajouté des apports de la sociologie. Le terrain sélectionné le sport, et plus précisément les événementiels sportifs internationaux, est en pleine mutation. Celle-ci a entraîné des changements dans les enjeux pour l'ensemble des acteurs présents. Les entités essaient de jouer un rôle de plus en plus important dans les relations qu'elles entretiennent afin d'obtenir des retombées plus importantes. Les nouveaux enjeux au lieu d'aplanir les relations entre les entités risquent au contraire d'intensifier les mécanismes de pouvoir, avec l'entité dominante intensifiant ses modes de contrôle pour lui garantir sa position et les entités dominées cherchant à remettre en question cette position pour pouvoir obtenir plus de retombées et de pouvoir. L'importance de ces enjeux nécessite une appréhension du pouvoir et la mise en place de stratégie adéquate afin de proposer un modèle de pouvoir, d'éclairer les entités sur les mécanismes relationnels, et d'identifier des stratégies possibles pour le maintien du pouvoir en place de l'entité dominante. Les prochaines recherches devront quant à elles proposer des stratégies pour remettre en cause la position établie en faveur d'une ou des entités dominées.

Les limites méthodologiques, de cette recherche, reposent sur le choix d'une méthode d'étude de cas qui limite les capacités de généralisation des résultats, dans la mesure où le cas choisi

devait servir pour l'une des dimensions du modèle. Une étude préalable à la sélection de ce cas a, malgré tout, permis d'identifier d'autres terrains qui auraient pu illustrer le modèle théorique. De plus, la sélection d'un seul courant théorique sur un sujet aussi vaste que le pouvoir peut montrer la limite d'un tel travail. Cette étude basée essentiellement sur la littérature machiavélique peut occulter certains éléments d'autres courants rendant une compréhension différente des relations existantes. Les limites théoriques génèrent inmanquablement des opportunités d'investigations futures. La complémentarité de certains courants de recherche permettrait éventuellement de renforcer un modèle triangulaire comme celui de Machiavel. Une des perspectives les plus importantes est la mise en adéquation du modèle de pouvoir avec un modèle de conflit comme le propose Mintzberg (1983). Une approche des conflits sous Hirschman (1975) ou Cyert et March (1970) permettrait de compléter le pouvoir puisque le pouvoir se transforme avec le conflit. Pour que le modèle ait une valeur scientifique, il faut qu'il soit répliquable (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Afin d'obtenir ce statut de modèle scientifique, il faudra, dans le futur, le tester dans d'autres secteurs de l'économie afin de vérifier son caractère scientifique ou démontrer sa spécificité issue de l'univers sportif (Kvale, 1996).

## BIBLIOGRAPHIE

- ALAPHILIPPE F. (1992). Le pouvoir fédéral. *Revue Pouvoir*, n°61, p.71-84.
- ANDERSON D.K. (2002). A Psychodynamic analysis of discourse theory : understanding the influence of emotions, regression, and change. *Administrative Theory & Praxis*, vol.24, n°1, pp.3-24.
- BAECHLER J. (1978). *Le pouvoir pur*. Calmann-Levy.
- BARDIN L. (1977). *L'analyse de contenu*. PUF, Le psychologue.
- BEDELL K., HUNTER S., ANGIE A. et VERT A. (2006). A historiometric examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol.12, n°4, pp.50-73.
- BLANCHET A. et al. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales*. Dunod.
- BLANCHET A. et GOTMAN A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Edition Nathan.
- BLAU P.M. (1964). *Power and exchange in social*. Life Wiley.
- BOUTIN E. (2003). Méthodologie relationnelle d'extraction de connaissances à partir de données provenant d'un forum de discussion. *International Journal of info & com, sciences for decision making*, n°9, pp.2-10.
- CARMES M. (2005). L'institutionnalisation de "l'e-organisation" : dispositif, processus d'institutionnalisation et figures de l'intranet. *RH Journées doctorants GDR TIC et société*.
- CHAZEL F. (2003). *Du pouvoir à la contestation*. Librairie Générale de droit et de jurisprudence.
- CLEGG S.R. (1979). *The theory of power and organization*. Routledge & Kegan Paul.

- CYERT R.M. et MARCH J.G. (1970). *Processus de décision dans l'entreprise*. Collection internationale d'organisation, Dunod.
- DAHL R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, vol.2, n°1, pp.201-215.
- DESLAURIERS J.P. (1991). *Recherche Qualitative*. McGraw-hill.
- DIANGITUKWA F. (2004). *Qu'est-ce que le pouvoir ?*. L'Harmattan.
- DOWDING K. (1996). *Power*. Open University Press.
- DUBREUIL R. (1995). *Dictionnaire du pouvoir : Auteurs, concepts et citations*. Les éditions d'organisation.
- EISENHARDT K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550.
- EMERSON R.M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, vol.27, pp.31-41.
- FINE M., WEIS L., WESEEN S. et WONG L. (2000). For Whom ? Qualitative Research, Representations, and social responsibilities. Ed par NORMAN K.D. et LINCOLN Y.S., *Hanbook of qualitative research*, second edition, pp.107-131.
- FINK J.S., PASTORE D.L. et RIEMER H.A. (2001). Do differences make a difference ? Managing diversity in division IA intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, vol.15, pp.10-50.
- FOUCAULT M. (1971). *L'ordre du Discours*. Gallimard.
- FRENCH J.R.P et RAVEN B. (1959). The bases of social power. University of Michigan Press, pp.150-167.
- GALBRAITH J.K. (2007). *Economie hétérodoxe*. Opus, seuil.
- GASPARINI W. (2000). *Sociologie de l'organisation sportive*. Edition la Découverte.
- GIORDANO Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Editions Ems.
- HAPPE A., CUGGIA M., TURLIN B. et LE BEUX P. (2008). Design of an automatic coding algorithm for a multi-axial classification in pathology. *Stud Health Technol Inform*, vol.136, pp.815-820.
- HELME-GUIZON A. et GAVARD-PERRET M.L. (2004). L'Analyse automatisée de données textuelles en marketing : Comparaison de trois logiciels. *Décisions Marketing*, n°36, pp.75-90.
- HIRSCHMAN A.O. (1975). *Exit, voice and loyalty*. Havard University Press.
- HLADY-RISPAL M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de gestion*, vol.127, pp.61-70.
- HOBBS T. (2000). *Léviathan*. Gallimard.
- KIM P.H, PINKLEY R.L. et FRAGALE A.R, (2005). Power dynamics in negotiation, *Academy of Management Review*, vol.30, N°4, pp.799-822
- KIPNIS D., SCHMIDT S.M. et WILKINSON, I., (1980). Intraorganizational influence tactics : Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp.440-452.
- KVALE S. (1996). *Interviews*. Sage Thousand Oaks.
- LILLIS A.M. (1999). A framework for the analysis of interview data from multiple field research sites. *Accounting and Finance*, vol.39, pp.79-105.
- LOCKE J. (1992). *Traité du gouvernement civil*. Flammarion, 2ème édition.
- MACHIAVEL N. (2000). *De Principatibus*. PUF.
- MBENGUE A. et VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *Huitième conférence internationale de management stratégique*.
- MIEGE C. (1993). Les institutions sportives. PUF, Que sais-je?.
- MILES M.B et HUBERMAN A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage publication, second edition.

- MINTZBERG H. (1983), *Power In and Around Organizations*. Prentice-Hall.
- MORE T. (2001). *Utopie*. Librio.
- MUCCHIELLI R. (1979). L'analyse de contenu des documents et des communications. Edition ESF, 3ème édition.
- MUCCHIELLI R. (2004). *La dynamique des groupes*. Dunod.
- NYS J.F. (2000). Les relations économiques entre le sport et les médias : entre complémentarité et ambiguïté. *Legicom*, n°23, sport et communication questions de droit, pp.1-14.
- PATTERSON P.M. (2000). The talking cure and the silent treatment : Some limits of "discourse" as speech. *Administrative Theory & Praxis*, vol.22, pp.663-695.
- PEYRAT-GUILLARD D. (2006). Alceste et Wordmapper : l'apport complémentaire de deux logiciels pour analyser un même corpus d'entretiens. *Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, 8ème JADT, pp.725-736.
- PFEFFER J. (1981). *Power in organizations*. Ballinger publishing company, Cambridge.
- PICOT A. (1990). *A propos d'une minorité active dans l'entreprise*. Thèse de doctorat.
- REEVES-SANDAY P. (1979). The Ethnographic Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, vol.24, pp.527-538.
- REVAULT-d'ALLONNES M. (1994). *Philosophie*. Ed par ANDLER D. et ANDLER M., *Le pouvoir*, Edition Belin, vol.2.
- RUANO-BORBALAN J.C. et CHOC B. (2002). *Le Pouvoir : des rapports individuels aux relations internationales*. Editions Sciences humaines.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004). *Recherche en sciences de Gestion : approche qualimétrique*. Economica.
- SCHELLING T.C. (1980). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.
- SPECTOR C. (1997). *Le pouvoir*. Flammarion.
- THIETART R.A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- VANDERMEERSCH L. (1995). Confucius. Ed par CHATELET F., DUHAMEL O. et PISIER E., *Dictionnaire des œuvres politiques*, PUF, 3ème édition.
- WEBER M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- WOLFE R., MEENAGHAN T. et O'SULLIVAN P. (1997). Sport, media and sponsors : the shifting balance of power in the sports network. *Irish Marketing Review*, vol.10, n°2, pp.53-66.
- YIN R.K. (2003). Case study research : design and methods. *Applied Social Research Method Series*. Sage publications, 3ème édition, vol.5.
- YONNET P. (2004). *Huit leçons sur le sport*. Gallimard.

## REFERENCE

(1) Environ deux cents personnes composent les instances internationales sportives et sont en place depuis de nombreuses années. L'univers du sport est considéré comme restreint car l'ensemble des dirigeants siège dans différentes assemblées du sport.

(2) Ces personnes occupent diverses fonctions dans le monde sportif. Ils ont permis de pénétrer un univers encore très secret que sont les institutions sportives. C'est par amitié ou grande confiance que ces personnes nous ont introduits auprès des responsables du rugby.

## ANNEXE A

<b>Dictionnaire pour les documents de la Coupe du Monde de Rugby</b>
<b>Personnalité</b>
<p>Personnalité – Personality - Charisme – Charism - Force – Strength – Violence - Audace – audaciousness - Caractère - Character – Disposition - Individualité – Individuality - Bravoure – Bravery - Intrépidité - Intrepidity - Daunylesness – Fearlessness - Hardiesse – Hardiness - Témérité – Temerity - Président – President - Directeur Général - General Manager – CEO - Patron – Boss -Gourou            Millar (Pdg, IRB) - Lapasset (Pdg, GIP) - Blanco (Membre Gip)            Divers noms de l'organigramme hiérarchique (ex: Thobois, DG du Gip)</p>
<b>Propriété</b>
<p>Propriété – Property - Richesse – Wealth - Intelligence – Mind – Tradition – Appropriation - Possession – Ownership - Bien – Indeed - Héritage - Inheritance - Patrimoine – Heritage - Capital – Major - Habitude – Habit - Coutume – Custom - Aisance - Well off - confortably off - Opulence – Affluence – Fortune - Discernement - Distinguishing – Perception - Perspicacité - Perspicacity – Shrewdness - Connaissance - Acquaintance – Knowledge - Prospérité - Prosperity – Prosperousness - Succession – Inheritance - Événementiel Mondial - International Event - Ancien – Vieux – Old -Réputation - Famous – Reputation - Réputé – Fame - Extraordinaire – Extraordinary            Coupe du Monde de Rugby - Rugby World Cup</p>
<b>Organisation</b>
<p>Organisation – Organization – Structure - Loi – Law - Légale - Legal – Statutory - Législation – Legislation – Droit - Code - Edit - Statute – Edict - Décret - Order – Decree - Savoir – Knowledge - Acquis - Acquired knowledge – Constitution - Disposition – Arrangement - Système – System - Candidature – Candidacy - Election – Vote - Elir - Elect – Elu - Légitime – Legitimate - Officiel – Official - Officiellement - Officially – Conforme - Décision – Decision - Organisateur – Organiser            IRB (International Rugby Board) - RWCL (Rugby World Cup Limited)            Fédération Nationale - National federation - FFR - Fédération Française de Rugby            GIP - Groupement d'intérêt public - Comité d'organisation - Organisation Committee            Fédération Internationale - International Federation            Commission - Commision – Board - Comité – committee - Commission exécutive - Executive commission - Protocole - Charte – Convention</p>
<b>Persuasion</b>
<p>Persuasion - Persuader – Persuade - Convaincre – convince - Insinuer – Insinuate - Suggérer – Suggest - Faire croire – Induce - Popularité – popularity - Renommé – Renowned - Célébrité – Celebrity - Gloire – Glory - Négociation – Negotiation - Pourparler – Pourparlers - Tractation – Tractations - Bargaining – Dealings - Conditionnement – Conditioning - Déterminer – Induce - Influencer - Influence – Sway</p>
<b>Rétribution</b>
<p>Rétribution – Payment - Rétribuer - Rémunérer - Remunerate - Payer – Pay - Financière – Financial - Pécuniaire – Pecuniary - Gagner - Earn - Gain – Benefit - Argent – Money - Bénéfice – Profit - Encouragement – Incentive – Inducement - Incitation – Incitement – Exhortation - Impact Economique – Economic Repercussion - Retombés Economiques – Payoff - Ressources – Sponsors</p>
<b>Dissuasion</b>
<p>Dissuasion - Dissuader – Dissuade - Contraindre – Constrain - Déconseiller - Advise against - Détourner – Divert - Décourager – Discourage - Dégouter - Disgust - Put off - Contrainte – Constraint – Obligation - Forcer – Constrain - Commander – Command - Condamner - Comdemn - Obliger – Restraint - Directivité – Directive - Autoritaire – Authoritative - Promesse – Promise - Châtiment – Punishment - Expiation – Atonement - Pénitence – Penitence - Punition – Punishment - Peine – Penalty - Engagement – Commitment</p>
<b>Puissance</b>
<p>Puissance – Powerful - Force – Strength - Capacité - Ability - Capacity – Talent - Forcing – Violence - Pression – Pressure - Chantâge – Blackmail - Ruse – Cunning – Stratagem - Délation – Denouncement - Abuser – Abuse - Tromper - Deceive – Mislead - Bras Armé – Arm</p>
<b>Autorité</b>
<p>Autorité – Authority - Communauté – Membre - Prestige – -Prestigious - Ascendant – Ascendancy - Admiration – Admiration - Attrait - Lure – Attraction</p>

<b>Direction</b>
Direction – Management - Jurisdiction – Jurisdiction - Administrer - Administer – Conduct - Mener – Lead - Orienter - Guide - Diriger - Manage – Control – Governing - Attribuer – Assign - Coordonner - Coordinate – Arrange - Conduire – Conduct - Rationalité – Rationality - Loi – Law - Raison – Reason - Contrat – Contract - Compétence – Competence – Skill - Règle – Rule
<b>Peur</b>
Peur – Fear - Craindre – Affraid - Redouter – Dread - Appréhension – Apprehension - Affolement - Panique – Panic - Angoisse – Anguish - Crainte – Dread - Effroi – Dread - Terreur – Terror - Frayeur – Fright - Trouille – Wind up - Epouvante – Fright
<b>Assentiment</b>
Assentiment – Assent – Approbation – Approval - Acquiescement – Acquiescence - Adhésion - Adhesion – Adherence - Enthousiasme – Enthusiasm - Emballement - Burst of enthusiasm - Engouement - Infatuation – craze - Fanatisme – Fanaticism – Conviction - Certitude – Certainty - Confiance – Confidence - Faith – Trust - Croyance – Belief - Façonnement – Molding – Shaping - Eduquer – Educate - Former – Mold – Respect - Délégué – Deference - Politesse – Politeness - Révérence – Reverence - Courtoisie - Courtesy - Courteousness - Egard - Consideration – Regard - Communauté – Community - Foi – Faith - Valeur – Value
<b>Consentement</b>
Consentement – Consent - Accord – Agreement – Consensus – Permission - Calcul - Act from selfish - Appréciation - Valuation – Estimation - Admettre – Admit - Accepter – Accept
<b>Mort</b>
Mort - Trépas – Death - Mourir – Die - Décès – Decease - Disparition – Disappearing - Exil – Exile - Bannissement – Banishment - Déportation – deportation - Ostracisme – Ostracism - Esclavage – Slavery - Asservissement - Subjection - Enslavement – Subservience - Assujettissement – Subjugation - Servitude – Servitude
<b>Excommunication</b>
Excommunication - Excommunier –Excommunicate - Mise à mort - Put to death - Exécuter – Execute - Essaimage – Spreading – Emigration - Dispersion – Dispersal - Exode – Exodus
<b>Exclusion</b>
Exclusion - Eviction - Dispossession - Ousting – Supplanting - Expulser – Expel - Exclure- Exclude - Suspendre – Suspend - Suspendu – Suspension - Disqualifier – Disqualify - Disqualification – Discredit

- Chacun des mots est recherché au singulier et pluriel, ainsi qu'au féminin et masculin. Ex: Président, Présidente, Présidents, Présidentes.
- Les verbes sont aussi recherchés parfois en tant que nom. Ex : Influencer et influence.
- Les mots sont recherchés et remplacés dans les textes en anglais et français.