

# **L'échec de la ville de Marseille à la candidature de l'America's Cup 2007**

## **Résumé :**

Cet article a pour objectif de tester un outil traitant du pouvoir présent dans les relations entre organisations sur la candidature à l'organisation d'événementiels sportifs internationaux. Pour l'ensemble des auteurs présent en Sciences de gestion le pouvoir naît dès que deux individus ont besoin de négocier dans un cadre relationnel pour arriver à l'accomplissement d'un objectif. 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. L'outil provenant du modèle de Weber, et complété par des auteurs contemporains des Sciences de gestion, devra tenter de répondre à la question de recherche : l'échec dans une candidature peut-il s'expliquer par le pouvoir présent dans la relation. Nous avons concentré nos recherches théoriques sur le courant provenant de Weber sans oublier l'existence d'autre modèle comme ceux de la dépendance ou des tactiques d'influence. Pour répondre à cette question nous avons sélectionné le cas de la candidature de la ville de Marseille à l'America's Cup 2007. Le choix de cette candidature française s'explique par l'accès à un terrain accessibles pour cette recherche et d'une volonté de la ville de Marseille de comprendre les éléments importants d'une candidature afin d'apprendre et d'être plus performante pour les prochaines candidatures éventuelles. 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. L'ensemble de ces éléments a été collecté en vue d'une triangulation des données et la presse a été obtenue grâce aux bases de données comme Lexis-Nexis. Afin de réaliser le traitement de l'ensemble des données, nous avons fait appel à deux logiciels d'analyse sémantique complémentaires. Les logiciels, Alceste, par analyse descendante hiérarchique, et Wordmapper, par analyse ascendante hiérarchique, qui permettront la création de données textuelles et chiffrées mettant en avant un pouvoir particulier présent dans les relations. L'utilisation de ces deux logiciels est nécessaire afin d'obtenir un croisement des données intéressant par la création de classes de mots et de proximité des mots entre eux. L'intérêt principal de cet article sera de tester l'outil et de voir si le pouvoir peut expliquer l'échec à une candidature. L'échec des organisations sportives est souvent étudié par la théorie des ressources mais peu d'auteurs ont cherché à tester le pouvoir comme élément principal des échecs. Au niveau managérial, les différents acteurs, grâce à l'outil mis en place, pourront savoir si leur position dans la candidature est à même de les conduire à un échec, leur permettant ainsi d'adopter une stratégie performante

**Mots clés :** Pouvoir, Sport, Echec, America's Cup, Marseille.

## Introduction

Après les derniers échecs de la France aux candidatures pour l'obtention des Jeux Olympiques d'été (Paris 2008 et 2012) et à l'heure où Annecy se prépare à présenter son dossier de candidature au Comité International Olympique pour les Jeux Olympiques d'hiver de 2018, il semblait intéressant de s'interroger sur les raisons de ces échecs. La candidature à l'obtention d'événementiels sportifs constitue un terrain où les enjeux sont considérables et où chaque organisation essaie de mettre en place des stratégies pour en tirer profit (Bourg et Gouguet, 1998 ; Bourg et Gouguet, 2005). La littérature présente en Sciences de gestion se concentrent en grande partie sur les ressources de ces candidatures (Amis, Pant et Slack, 1997 ; Maltese, 2004 ; Slack et Parent, 2006), mais il est important de se demander si les relations, et donc le pouvoir, n'ont pas plus d'importance. En effet, les relations donnent naissance irrémédiablement à du pouvoir pour l'une des entités présentes (Weber, 1947 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Sawicki, 1994 ; Diangitukwa, 2004). On peut se questionner sur l'élément clé d'une candidature et se demander s'il ne s'agit pas du pouvoir des entités présentes dans les relations. Les organisations candidates oublient souvent qu'elles vont devoir négocier et entretenir des relations avec des institutions internationales, souveraines absolues dans le sport mondial (Alaphilippe, 1992). Pour Henri Sérandour, Président du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) de 1993 à 2009, la défaite de Paris en 2008 pour les Jeux Olympiques d'été n'était pas dû aux ressources mais « aux choix personnels des membres du CIO, qui souhaitaient depuis très longtemps (...) donner les Jeux au plus grand pays du monde<sup>1</sup>. »

L'échec des candidatures peut reposer sur une méconnaissance des relations de pouvoir mises en place par les institutions dominantes pendant la candidature. Ces relations ont pour objectif d'obtenir de la part des candidats la réalisation du cahier des charges de la compétition. Pour Weber (1947) il existe trois types de pouvoir nommés par Galbraith (2007) : Personnalité, Propriété et Organisation. Les organisations présentes sur une candidature à un événementiel sportif entretiennent une relation de pouvoir où la position de chacun des acteurs est réglée selon un schéma Dominant/Dominé (Hobbes, 1651 ; Baechler, 1978 ; Ruano-Borbalan et Choc, 2002 ; Auroux, 2003 ; Diangitukwa, 2004). Nous chercherons donc à déterminer si le

---

<sup>1</sup> AFP, 13 juillet 2001.

pouvoir peut expliquer un échec à une candidature pour un événementiel sportif international ?

Pour répondre à cette question nous devons d'abord définir les notions présentes. 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). Nous avons sélectionné, parmi les différents courants présents en sciences de gestion, un courant capable d'interpréter le jeu des acteurs dans les relations. Pour comprendre et illustrer le modèle choisi, une démarche qualitative par étude de cas est utilisée (Hlady-Rispal, 2000). L'accessibilité à un terrain fermé imposait une approche personnelle afin d'identifier les répondants et permettre une confiance relative autorisant l'évocation du sujet (Miles et Huberman, 1994). La démarche de cette recherche repose sur l'utilisation d'entretiens d'experts, de personnes clés au sein d'organisations nationales et internationales. Les experts rencontrés ont été sélectionnés principalement parmi les présidents et les directeurs généraux des organisations sportives, des hommes politiques nationaux et des fonctionnaires occupant d'importantes fonctions au sein de la ville de Marseille. Tous ces experts ont été rencontrés sur le terrain de recherche sélectionné, et ils représentaient les acteurs les plus à même d'utiliser ou de rencontrer du pouvoir par leurs fonctions. Aux entretiens réalisés, nous avons apporté une base de données composée d'articles de la presse nationale et internationale sur la période 2003 à 2007.

La première partie de l'étude s'attachera successivement à présenter le cadre théorique sélectionné pour évoquer le pouvoir ainsi que les éléments composant l'outil d'analyse des relations. Ensuite nous présenterons le terrain de recherche et l'ensemble des données récoltées au sein des organisations sportives présentes sur la candidature de la ville de Marseille à l'America's Cup 2007. Nous procéderons enfin à l'analyse des résultats fournis par les logiciels d'analyse sémantique et nous conclurons sur le pouvoir présent dans les relations lors de la candidature à cet événementiel. La démarche aura pour but de répondre à la question initiale de cet article sur la possibilité que le pouvoir puisse expliquer un échec à une candidature.

# 1. Le Pouvoir

Les auteurs en Sciences de gestion privilégient habituellement les écrits de Weber (1947) afin d'étudier les relations de pouvoir (Chazel, 2003 ; Kim, Pinkley et Fragale, 2005). D'autres auteurs comme Emerson (1962) et son modèle sur la dépendance, Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) ou encore French et Raven (1959) ont aussi été largement utilisés. Weber (1947) a créé son modèle des trois pouvoirs à partir de trois sources de légitimité qu'il a trouvées dans les traditions, dans le charisme d'un homme providentiel et dans l'organisation bureaucratique (Spector, 1997 ; Bedell, Hunter, Angie et Vert, 2006). De ces trois sources, il a fondé trois types de pouvoir : le pouvoir traditionnel, le pouvoir charismatique et le pouvoir légal-rationnel (Spector, 1997 ; Diangitukwa, 2004). Nous avons donc décidé de nous appuyer sur le modèle de Weber afin d'étudier le pouvoir relationnel mis en place par l'entité dominante dans le cadre d'une candidature à un événementiel sportif international.

Le pouvoir doit être compris comme relationnel entre deux entités qui règle la position de chacun (Ruano-Borbalan et Choc, 2002). La définition de Dahl (1957) permet de le justifier dans la mesure où le pouvoir se définit par : A a le pouvoir sur B dans la mesure où il obtient de celui quelque chose qu'il n'aurait pas eu autrement. La mise en avant de cette structuration Dominant/Dominé du pouvoir permet de comprendre la nécessité de mise en place de stratégies dominantes et l'importance de la compréhension des mécanismes permettant cette domination (Crozier et Friedberg, 1977 ; Diangitukwa, 2004). Pour analyser les mécanismes et les stratégies permettant cette domination nous allons tenter de proposer un outil en nous appuyant sur les propositions faites par Galbraith (1985). Avant de nous intéresser aux différents mécanismes de l'entité dominante sur l'entité dominée, il nous faut comprendre les raisons qui conduisent à l'existence de tels processus de contrôle. La justification réside selon Crozier et Friedberg (1977) dans la volonté de l'ensemble des acteurs de jouir d'une certaine liberté et de la volonté de l'entité dominante de les contraindre afin qu'ils soient obéissants. Cette liberté va à l'encontre de l'entité dominante dans la mesure où elle génère des zones d'incertitude défavorables à celle-ci. L'entité dominante va donc chercher à priver les autres acteurs de cette liberté en les réduisant à l'état d'esclave (Ruano-Borbalan et Choc, 2002). C'est dans cette volonté d'asservir les autres entités que l'entité dominante va mettre en place des modes et mécanismes de contrôle dans ses relations de pouvoir.

Pour essayer de définir notre outil nous sommes parti des sources du pouvoir de Weber (1947) qui ont été reprises par Galbraith (2007), qui les a actualisées en les redéfinissant par les termes de « personnalité », « propriété » et « organisation ». Chacune de ses sources se définit selon trois éléments. La personnalité comprend le charisme (Livian, 1987), l'audace (Young, 1991) et la force (Toffler, 1991). La propriété quant à elle se compose des différents éléments tels que la tradition (Baechler, 1978), la richesse (Toffler, 1991), et l'intelligence (Young, 1991). Enfin, l'organisation comprend la loi (Mairet, 1991 ; Russ, 1994), le savoir (Toffler, 1991), et la structure (Young, 1991). Les écrits présents en Sciences de gestion nous ont permis de compléter le modèle et de proposer un outil d'analyse des relations de pouvoir. L'outil créé permet d'identifier le pouvoir exercé par l'entité dominante sur l'entité dominée dans la relation, et de caractériser les mécanismes fonctionnant. Pour cela, il nous a fallu déterminer comment se comporter chacun des trois pouvoirs. Chacun d'eux se compose d'une source unique que nous venons de présenter, d'une forme d'application (Diangitukwa, 2004 ; Galbraith, 2007), d'un mode de contrôle (Baechler, 1978 ; Mintzberg, 1986) et de deux mécanismes de contrôle (Baechler, 1978). Le premier s'utilisant de manière antérieure, il s'agit de la menace (Baechler, 1978 ; Diangitukwa, 2004), celle-ci entraînant une réaction particulière chez l'autre entité, et le second s'utilisant postérieurement, il s'agit de la sanction (Cyert et March, 1970 ; Baechler, 1978). Le tableau (1) suivant présentera l'ensemble des éléments.

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

Tableau 1 : Synthèse des éléments composant les dimensions du pouvoir.

Cet outil dans la partie sur l'analyse des résultats va nous permettre de dresser les profils de pouvoir des organisations pendant la campagne de candidature à l'organisation de l'America's Cup 2007. On peut noter ici que selon la littérature théorique (Weber, 1947 ; Mintzberg, 1986) deux profils de pouvoir différents ne peuvent arriver à l'établissement d'un accord lors d'une relation sauf si l'une des entités fait suffisamment de concessions (Schelling, 1980). Ainsi l'analyse nous permettra tout d'abord de constater si les organisations étudiées ont une typologie de pouvoir identique ou non. Dans le cas où le pouvoir des organisations serait identique, elles se trouveraient dans une situation stable garantissant la réussite de la relation (Schelling, 1980 ; Ruano-Borbalan et Choc, 2002). Dans le cas où les profils de pouvoir des organisations seraient différents, la relation ne pourrait aboutir sur un accord et entraînerait de fait un conflit (Schelling, 1980). Dans le cas d'une candidature à un événementiel nous pouvons remplacer le terme « conflit » par « échec » dans la mesure où la relation ne permet pas l'obtention de l'organisation du fait que la relation n'a pas abouti à un accord. Afin de vérifier les profils de pouvoir des organisations sur la candidature à

l'America's Cup 2007, nous pouvons présenter la méthodologie qui nous permettra de faire fonctionner l'outil proposé.

## **2. Méthodologie**

La méthodologie qualitative de cette recherche repose sur l'étude de cas. Pour Yin (2003), l'étude de cas comporte l'avantage d'analyser un phénomène contemporain dans un contexte réel. L'étude de cas permet de manière scientifique d'observer des phénomènes difficilement perceptibles comme la culture organisationnelle, l'apprentissage ou encore les relations 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). Pour les données primaires, nous avons réalisé 22 entretiens répartis sur les acteurs de la ville de Marseille (14 entretiens) et sur le détenteur de l'événement ACM (8 entretiens). En plus de ces entretiens, nous avons récupéré des documents publics quant aux décisions municipales pour le développement de la ville et nous avons créé une base de données d'articles de presse partant de 2003 jusqu'à 2007. Cette date correspond à l'annonce du syndicat suisse Alinghi de réaliser la 32<sup>ème</sup> America's Cup en Europe et notre collecte s'est achevée en 2007 une fois la 32<sup>ème</sup> Coupe réalisée à Valence terminée et les chiffres des retombées connues pour la ville espagnole. Cette position dans le temps nous permettait de pouvoir trouver des articles traitant des effets profitant à la ville espagnole et entraînant les réactions éventuelles des pouvoirs publics français.

Ainsi, 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).

## **2.1 Les Données**

L'entretien individuel, selon une technique semi-directive, a été au centre de cette recherche afin de faciliter la confiance et la restitution par les experts des notions recherchées (Blanchet, 1985 ; Blanchet et Gotman, 1992). Dans cette étude, il s'agira de mettre en lumière des représentations sociales au travers d'une norme le « Pouvoir » (Kvale, 1996). La première approche du terrain a duré les 4 premiers mois de l'année 2005, période nécessaire afin d'être introduit par des personnes-relais et favorisant la confiance des experts lors des entretiens. La deuxième incursion sur le terrain de recherche a eu lieu fin 2005 durant deux mois permettant la réalisation de nouveaux entretiens avant et après le dénouement du 26 novembre désignant la ville espagnole comme organisatrice de la 32<sup>ème</sup> America's Cup en 2007. Les entretiens ont été menés sur un territoire géographique comprenant l'Espagne, la France et la Suisse.

Pour s'assurer la validité et la fiabilité des données, la triangulation 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). 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 s'élève à 21 et comprend les documents inhérents à la candidature (compte rendu des conseils municipaux, dossier de candidature et les différentes communications officielles).

Le dernier élément permettant l'analyse a été une base de données constituée à partir de la presse. 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 période de collecte se concentre sur 2003 jusqu'à 2007 et se focalise sur les articles traitant de la position d'America's Cup Management, détenteur de l'événement, et de la ville de Marseille, ou des pouvoirs publics en général dans le cadre de ce dossier. Sur cet intervalle près de 260 articles ont constitué la base de donnée. Pour les articles de presse, les documents ont été récoltés grâce aux bases de données FACTIVA et LEXIS-NEXIS. Nous pouvons résumer l'ensemble des données traitées dans la figure (1) suivante permettant d'illustrer notre triangulation.

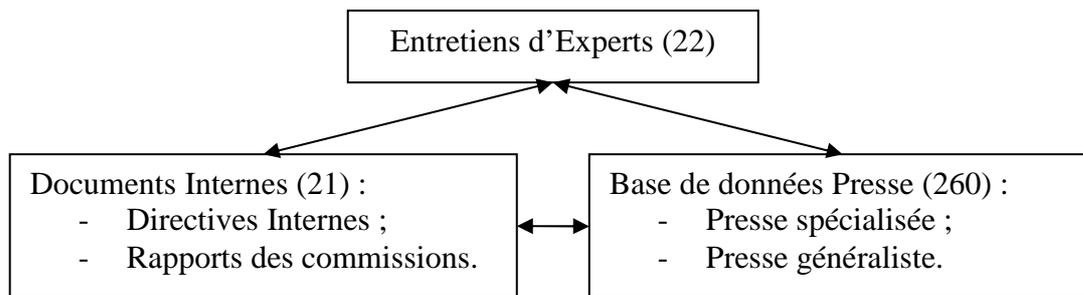


Figure 1 : Triangulation des données.

## 2.2 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. Il s'agit de l'analyse de contenu. Pour Thietart (1999) lorsque les centres d'intérêt ou les préoccupations des personnes interviewées se trouvent dans la répétition d'unités d'analyse (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) alors l'analyse de contenu est la méthode à privilégier.

### 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. En effet, la première étape consiste à repérer d'abord les noyaux de sens (Deslauriers, 1991). Ces noyaux sont les plus petites unités de sens qui peuvent être soit un mot, ou un groupe de mots, soit une phrase, ou un groupe de phrases (Mucchielli, 1979). 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 (Deslauriers, 1991). Pour réaliser le codage un dictionnaire a été créé en partant des écrits des auteurs traitant du pouvoir et complété par l'ensemble des mots portants le sens des termes de l'outil. À ces éléments, nous avons ajouté les synonymes des termes de l'outil 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 93% de fiabilité (Miles et Huberman, 1994).

## Traitement des données

Les logiciels retenus pour le traitement des données sont Wordmapper et Alceste. Ces logiciels permettent l'analyse d'un corpus d'entretiens en croisant les techniques, l'une par classification descendante hiérarchique et l'autre par classification ascendante hiérarchique. Alceste fait apparaître des classes de mots homogènes et Wordmapper fait apparaître des clusters en mettant en évidence les liens entre chacun des termes (Peyrat-Guillard, 2006). 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 significatifs, représentation d'un contexte d'utilisation des mots) et ensuite donne accès aux détails. 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 est regroupé et classé en fonction de leur importance (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). Un contexte est défini par l'utilisation conjointe de plusieurs mots significatifs (Carmes, 2005). Une fois les contextes définis, les logiciels construiront une cartographie relationnelle (Boutin, 2003). La complémentarité de ces deux logiciels d'analyse du discours réside dans le fait qu'Alceste donne une meilleure vue d'ensemble du corpus et Wordmapper met en évidence l'articulation des thèmes entre eux (Peyrat-Guillard, 2006). Les logiciels nous ont permis d'obtenir un grand nombre d'éléments traités qu'il nous faut maintenant présenter.

### 3. L'America's Cup

Notre choix de l'America's Cup s'explique car il s'agit de la plus vieille compétition sportive (1851). Elle est particulière dans l'ensemble composant l'univers des événementiels sportifs internationaux grâce à son organisation et son déroulement. Le protocole appelé « Deed of Gift » régit cet événementiel selon quelques règles simples énoncées en 1851. L'une des règles les plus importantes est sans nul doute le fait que le vainqueur de la compétition se voit désigné comme organisateur de l'épreuve suivante, maîtrisant de fait tous les droits de la compétition. Ainsi, il lui revient le privilège de choisir le lieu et la date de la prochaine compétition, le gabarit des bateaux... La durée de compétition, en moyenne 3 à 4 mois,

confère à l'America's Cup une exposition supplémentaire, ce qui lui a permis de se hisser au troisième rang mondial des événementiels sportifs en nombre d'heures de diffusion<sup>2</sup>. Pour l'édition de 2007, avec la victoire d'Alinghi, l'organisation de l'America's Cup a été confiée à une société privée, America's Cup Management (ACM), créée pour l'occasion par Alinghi. ACM avait pour fonction de sélectionner la ville hôte pour l'America's Cup 2007, s'assurer la réalisation des infrastructures nécessaires, permettre une meilleure exposition de la compétition et organiser la compétition elle-même durant le mois de juin 2007. Afin de répondre à la question initiale de cet article, il nous faut donc dresser les profils de pouvoir des deux principaux protagonistes de la relation « candidature de la ville de Marseille à l'organisation de l'America's Cup 2007 ». Nous comprenons ici que notre analyse s'est portée sur la ville de Marseille et sur le détenteur de la compétition America's Cup Management. Nous avons donc soumis les différentes données récoltées aux logiciels afin d'obtenir les profils de pouvoirs des deux organisations.

## 4. Résultats et Discussion

Pour America's Cup Management nous obtenons dans un premier temps les résultats présent dans la figure (2) que nous regrouperons afin de les comparer à ceux obtenus pour la ville de Marseille. Sur la source du pouvoir, en additionnant l'ensemble des résultats pour les données primaires et secondaires, la source qui se dégage est clairement la propriété.

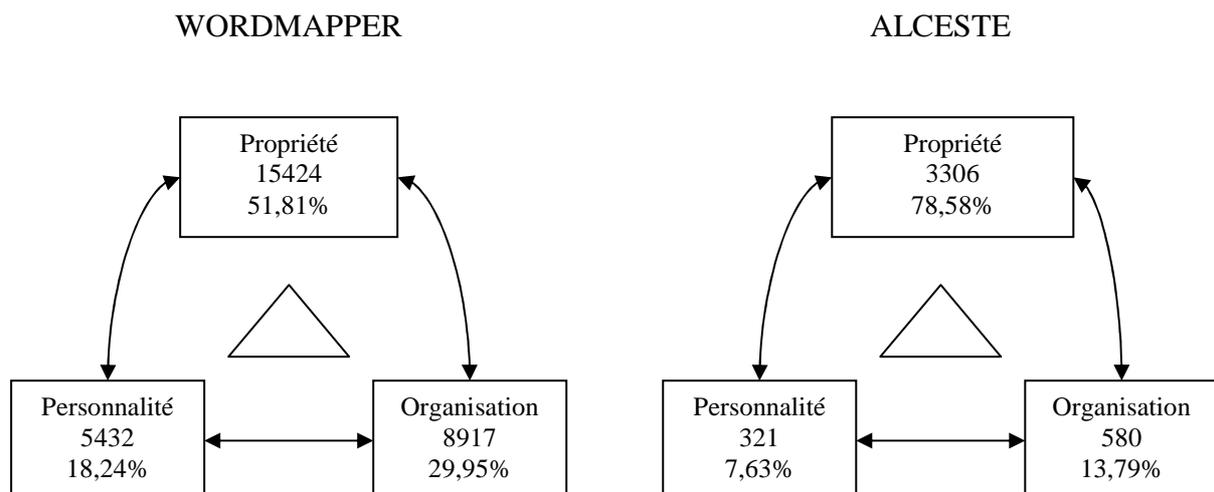


Figure 2 : Résultats des fréquences sous les deux logiciels d'analyse en valeur brute et en pourcentage

<sup>2</sup> Enquête Le Temps du 28 novembre 2003

Si l'on s'intéresse au tableau (2), présentant l'ensemble des résultats obtenus pour ACM, on se rend compte que la dimension « Propriété » du pouvoir est privilégiée.

RESULTATS FREQUENCES	POUVOIR AMERICA'S CUP MANAGEMENT TOTAL : ALCESTE & WORDMAPPER			
	Sources	Personnalité 5753 16,93%	Propriété 18730 55,12%	Organisation 9497 27,95%
Formes	Persuasion 2184 13,61%	Rétribution 9569 59,62%	Dissuasion 4298 26,77%	Total 16051 100%
Moyens	Puissance 391 6,35%	Autorité 4471 72,68%	Direction 1290 20,97%	Total 6152 100%
Menace	Peur 213 10,16%	Assentiment 1224 58,40%	Consentement 659 31,44%	Total 2096 100%
Sanction	Mort 51 6,98%	Excommunication 505 69,18%	Exclusion 174 23,84%	Total 730 100%

Tableau 2 : Total des fréquences d'apparition des termes du pouvoir dans l'ensemble des données pour America's Cup Management.

L'organisation détentrice de l'America's Cup, d'après la fréquence des termes, gère ses relations de pouvoir dans un type « Propriété ». En effet, les fréquences de présence des termes « Rétribution », « Autorité », « Assentiment » et « Excommunication » sont dominantes aux autres fréquences des deux autres dimensions. Afin de vérifier que la dimension Propriété est bien le profil du pouvoir d'ACM il nous faut vérifier que les éléments entre eux sont bien liés. Pour cela la fonction « co-occurrence » va nous permettre de l'étudier. Celle-ci calcule le nombre de fois où ces éléments sont liés dans les bases de données. La figure (3) regroupe uniquement les liens de la dimension « Propriété » car l'ensemble des résultats de cooccurrences confirme que ACM fonctionne sous un schéma « Propriété » du pouvoir.

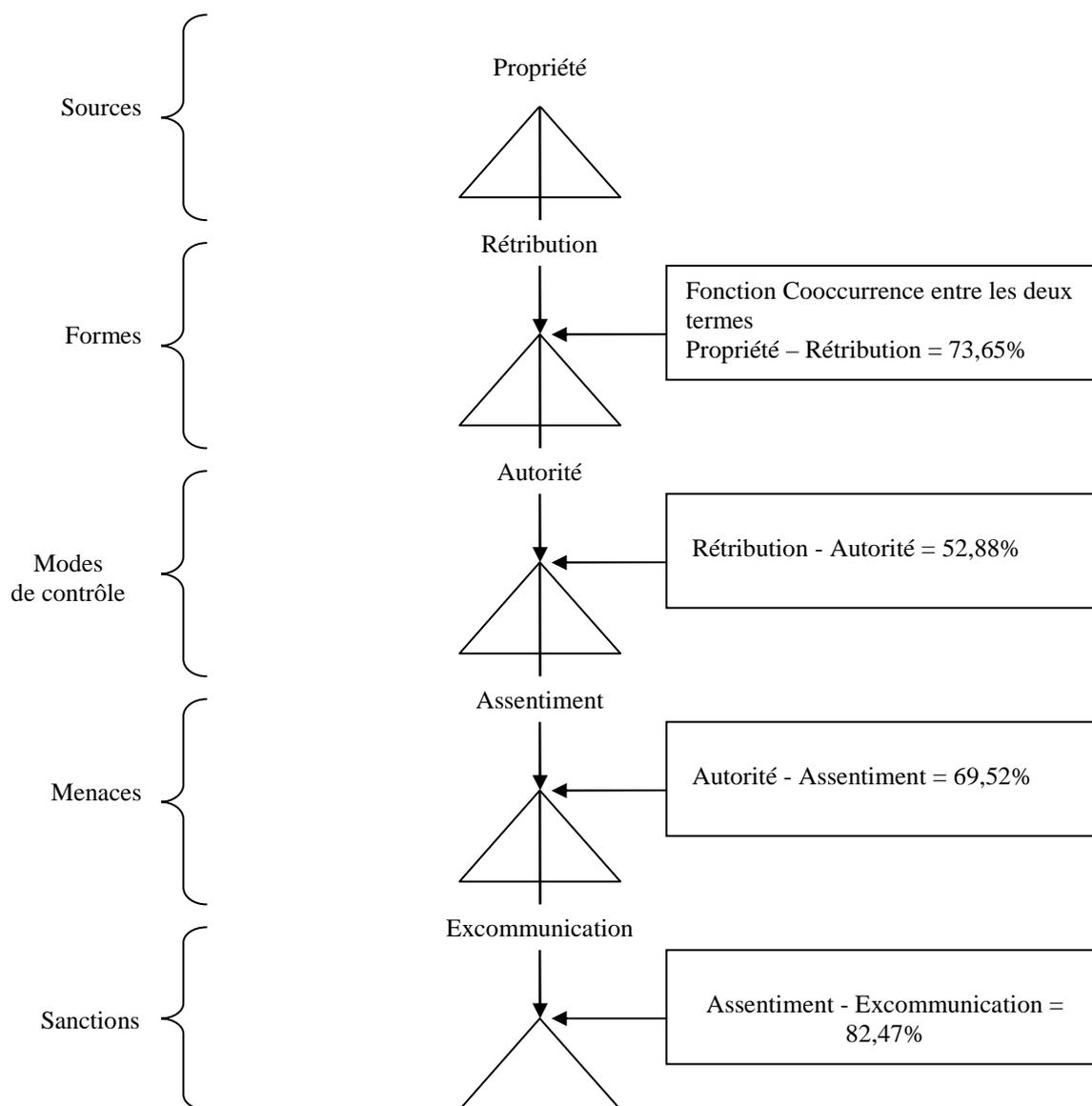


Figure 3 : Co-occurrences de termes du pouvoir pour ACM.

Les résultats obtenus confirment que la Propriété est la dimension de pouvoir utilisée par ACM pour gérer ses relations. Les liens confirment l'importance de la dimension Propriété dans les relations qu'entretient America's Cup Management avec le reste des acteurs sur la candidature à l'America's Cup 2007.

Il faut maintenant étudier les résultats obtenus pour la ville de Marseille afin de pouvoir continuer notre analyse. Si l'on regarde attentivement le tableau (3), présentant l'ensemble des résultats obtenus pour Marseille, on se rend compte que la dimension « Organisation » du pouvoir est privilégiée.

RESULTATS FREQUENCES	POUVOIR VILLE DE MARSEILLE TOTAL : ALCESTE & WORDMAPPER			
	Sources	Personnalité 4138 17,89%	Propriété 5124 22,16%	Organisation 13865 59,95%
Formes	Persuasion 1040 10,73%	Rétribution 2701 27,88%	Dissuasion 5947 61,39%	Total 9688 100%
Moyens	Puissance 885 16,15%	Autorité 1239 22,61%	Direction 3356 61,24%	Total 5480 100%
Menace	Peur 643 19,28%	Assentiment 1002 30,04%	Consentement 1690 50,67%	Total 3335 100%
Sanction	Mort 8 1,73%	Excommunication 129 27,92%	Exclusion 325 70,35%	Total 462 100%

Tableau 3 : Total des fréquences d'apparition des termes du pouvoir dans l'ensemble des données pour la ville de Marseille.

L'organisation candidate en l'occurrence la ville de Marseille, d'après la fréquence des termes, gère ses relations de pouvoir dans un type « Organisation » qui peut s'expliquer par le côté légal inhérent aux collectivités publiques guidées par les lois étatiques. On peut donc noter que les fréquences de présence des termes « Dissuasion », « Direction », « Consentement » et « Exclusion » sont dominantes aux autres fréquences des deux autres dimensions. Afin de vérifier que la dimension Organisation est bien le profil du pouvoir de la ville de Marseille il nous faut vérifier que les éléments entre eux sont bien liés. Pour cela la fonction « co-occurrence » va nous permettre de l'étudier. La figure (4) regroupe uniquement les liens de la dimension « Organisation » car l'ensemble des résultats de co-occurrences confirme que ACM fonctionne sous un schéma « Organisation » du pouvoir.

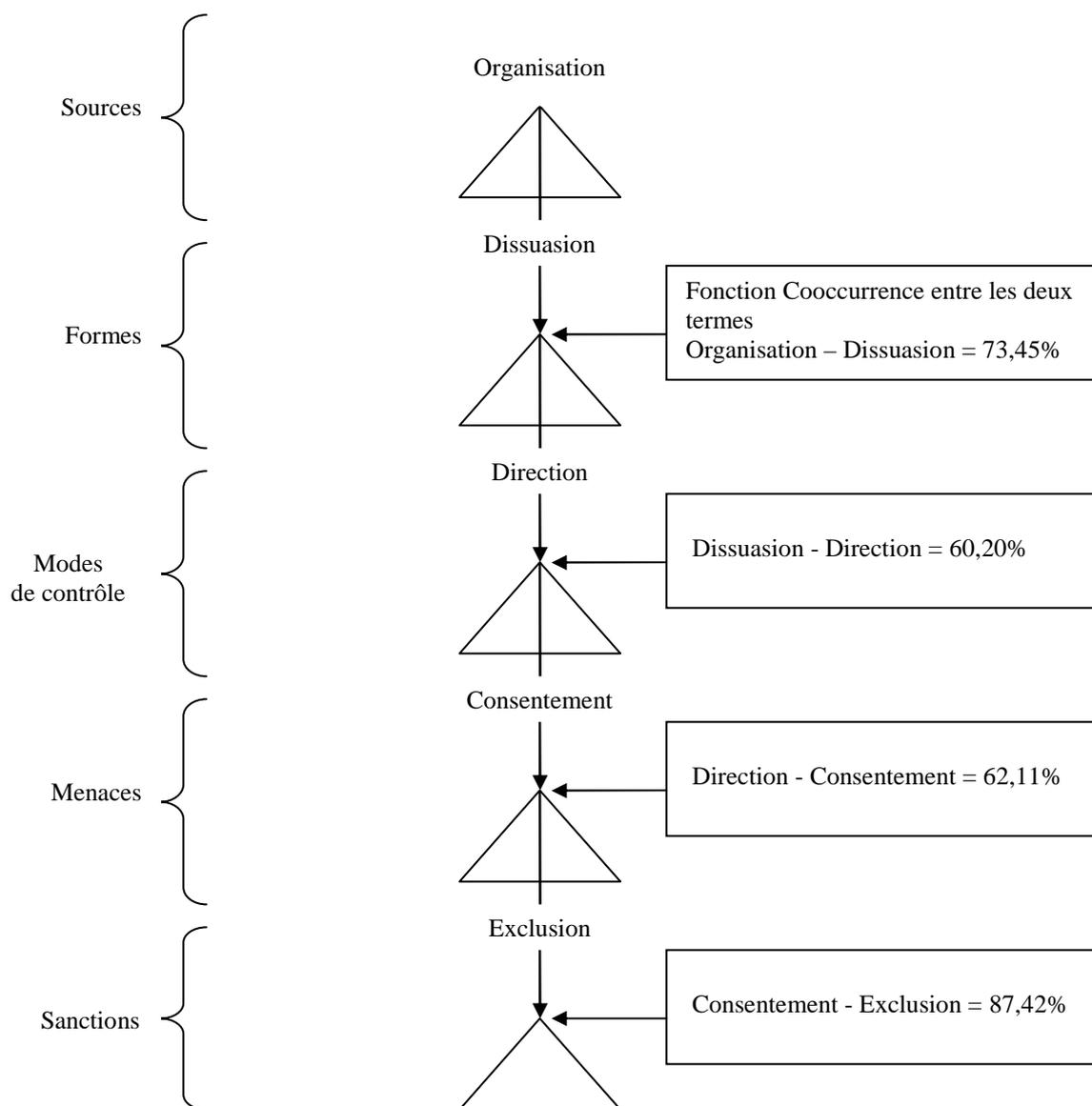


Figure 4 : Co-occurrences de termes du pouvoir pour ACM.

Les liens confirment l'importance de la dimension Organisation dans les relations qu'entretient la ville de Marseille avec le reste des acteurs sur la candidature à l'America's Cup 2007.

Les résultats concernant les deux organisations présentes tendent à montrer que celles-ci n'utilisent pas le même type de pouvoir dans la phase de candidature à l'organisation de la 32<sup>ème</sup> America's Cup. Le pouvoir affecte les relations des organisations (Weber, 1947 ; Mintzberg, 1986) et donc leur capacité à trouver un accord (Schelling, 1980). Selon la théorie, deux profils de pouvoir ne peuvent s'entendre. Le pouvoir joue donc un rôle d'identification

pour les agents de l'organisation et celui ne peut évoluer que lentement, renforçant la dichotomie entre deux pouvoirs différents. Deuxièmement, un désaccord relationnel ne peut conduire à l'obtention de l'organisation d'un événement. Les résultats obtenus sur le cas précis de la candidature de la ville de Marseille à l'America's Cup 2007 nous montrent bien que les deux organisations présentes dans cette relation ont deux profils de pouvoir différents. America's Cup Management basant son pouvoir sur un type Propriété et la ville de Marseille sur un type Organisation. Compte tenu de nos prédictions la ville de Marseille et ACM n'ont pas trouvé d'accord quant à l'organisation de la 32<sup>ème</sup> America's Cup à Marseille et donc a conduit la ville de Marseille à un échec sur sa candidature. Dans cette situation, ACM doit se tourner vers une autre organisation présentant des caractéristiques plus à mêmes de subir son pouvoir (Ruano-Borbalan et Choc, 2002). La candidature de la ville Marseille a donc subi un échec, non pas à cause de ses ressources (Maltese, 2004), mais à cause de son pouvoir ne permettant pas une adéquation relationnelle avec le détenteur de l'événement. Nous répondons donc par l'affirmative à la question de recherche sur le pouvoir comme explication d'un échec à une candidature pour un événementiel sportif international.

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 tenter d'expliquer l'échec. Nous avons commencé à étudier ce cas à partir de 2005 mais l'ensemble des données n'a été traité qu'une fois la compétition de 2007 réalisée. Ainsi, nous savions déjà que la ville de Marseille était en situation d'échec, ce qui pouvait entraîner une vision tautologique de l'étude. C'est en pleine conscience de cette limite méthodologique que nous avons interrogé les experts avec une grille semi-directive afin d'éviter une dispersion trop importante dans les réponses (Miles et Huberman, 1994). Ces entretiens avaient pour but de vérifier si les acteurs avaient conscience du pouvoir dans la relation et s'ils considéraient que leur position relationnelle était en adéquation avec les attentes d'America's Cup Management. Une autre limite est sans nul doute le risque lié à l'analyse textuelle concernant la prise en compte de la syntaxe. Les logiciels s'intéressent généralement au sens du mot et/ou à la proximité des mots entre eux pour définir des classes. Or cette technique peut occulter le sens de la phrase par une non prise en compte de la syntaxe. C'est pour cela qu'il convient de croiser les analyses afin d'éviter cette erreur et si possible programmer le logiciel sur les tailles de phrases comme il est possible avec Alceste.

Les limites théoriques, telle que l'analyse à partir du modèle wébérien, génèrent inmanquablement des opportunités d'investigations futures. La complémentarité de certains courants de recherche permettrait éventuellement de renforcer l'outil d'analyse proposé pour étudier le pouvoir. Pour que l'outil 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 (Kvale, 1996). L'analyse a permis d'identifier le pouvoir exercé par l'entité dominante sur l'entité dominée. Identifier le pouvoir comme l'élément déterminant d'une candidature à l'organisation d'un événementiel sportif international représente un outil de compréhension pour les organisations sportives. Cette compréhension des relations entre les organisations sportives sur un événementiel est un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs. Cet enjeu s'explique par l'importance accrue de ces événementiels et des contraintes qui en découlent.

D'un point de vue managérial, la définition du pouvoir et l'explication d'échec ou de réussite est aujourd'hui une composante clé du management des firmes. Notre recherche montre tout d'abord qu'une organisation dont le pouvoir n'est pas identique à celui du détenteur d'un événementiel sportif n'a que peu chance d'en obtenir l'organisation. Donc une organisation qui souhaiterait faire acte de candidature à l'organisation d'un événementiel sportif devrait s'assurer au préalable que son système de pouvoir correspond bien à celui de l'organisation détentrice afin d'éviter un échec, le sentiment d'échec donnant lieu à des frustrations organisationnelles (Métais et Roux-Dufort, 1997). Un autre intérêt managérial de cette recherche est d'estimer son propre pouvoir. Les organisations candidates n'ont pas ou peu connaissance du pouvoir exercé et mésestiment souvent le pouvoir présent dans les relations (Weber, 1947 ; Schelling, 1980). Dresser son profil de pouvoir représente aussi un élément important pour les organisations. Le profil de pouvoir est l'élément préalable finalement à la performance des organisations dans la phase de candidature à l'organisation d'un événement sportif international. Une fois l'outil d'analyse proposé validé, il faudra impérativement se questionner quant à la performance et plus précisément savoir quel type de pouvoir permet la meilleure performance pour les candidatures aux événementiels sportifs. La performance représente à terme l'élément le plus important à comprendre pour les organisations sportives ou non.

## Références

- Alaphilippe, F. (1992), Le pouvoir fédéral, *Revue Pouvoir*, 61, 71-84.
- Amis, J. Pant, N. et T. Slack (1997), Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship, *Journal of Sport Management*, 11 : 1, 80-96.
- Auroux, M. (2003), Anatomie du pouvoir : Psychobiologie de l'autorité, Paris : Office d'Édition Impression Librairie.
- Baechler, J. (1978), Le pouvoir pur, Paris : Calmann-Levy.
- Bedell, K. Hunter, S. Angie, A. et A. Vert (2006), A historiometric examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of leadership, *Journal of Leadership & organizational studies*, 12 : 4, 50-73.
- Blanchet, A. (1985), L'entretien dans les sciences sociales, Paris : Dunod.
- Blanchet, A. et A. Gotman (1992), L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Paris : Edition Nathan.
- Bourg, J-F. et J-J. Gougnet (1998), Analyse économique du sport, Paris : Presse universitaire de France, pratiques corporelles.
- Bourg, J-F. et J-J. Gougnet (2005), Economie du sport, Paris : Edition la découverte.
- 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*, 9, 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. Paris : Librairie Générale de droit et de jurisprudence.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977), L'acteur et le système, Paris : Seuil.
- Cyert, R.M. et J.G. March (1970), Processus de décision dans l'entreprise, Paris : Dunod.
- Dahl, R. (1957), The concept of power, *Behavioral science*, 2 : 1, 201-215.
- Deslauriers, J-P. (1991), Recherche Qualitative, Montréal : McGraw-hill.
- Diangitukwa, F. (2004), Qu'est-ce que le pouvoir ?, Paris : L'Harmattan.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14 : 4, 532-550.
- Emerson, R.M. (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27, 31-41.

French, J.R.P et B. Raven (1959), *The bases of social power*, University of Michigan Press, 150-167.

Galbraith, J.K. (2007), *Economie hétérodoxe*, Paris : Seuil.

Helme-Guizon, A. et M-L. Gavard-Perret (2004), *L'Analyse automatisée de données textuelles en marketing : Comparaison de trois logiciels*. *Décisions Marketing*, 36, 75-90.

Hlady-Rispal, M. (2000), *Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas*. *Revue française de gestion*, 127, Jan-Fev, 61-70.

Hobbes, T. (1951), *Léviathan*. Paris : Gallimard, édition 2000.

Kim, P.H. Pinkley, R. et A.R Fragale (2005) *Power dynamics in negotiation*. *Academy of Management Review*, 30 : 4, 799-822.

Kipnis, D. Schmidt, S.M. et I. Wilkinson (1980), *Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way*. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.

Kvale, S. (1996), *Interviews*, Thousand Oaks : Sage publications.

Livian, Y-F. (1987), *Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations : l'analyse des comportements politiques*, Paris : Les éditions ESF.

Mairet, G. (1991), *Le Maître et la Multitude : l'Etat moderne, entre Machiavel, Shakespeare et Gorbatchev*. Paris : Edition du Félin.

Maltese, L. (2004), *Approche par les ressources d'un événement sportif: application au cas des tournois de tennis internationaux français*. Thèse de doctorat soutenue à l'IAE d'Aix-en-Provence.

Mbengue, A. et I. Vandangeon-Derumez (1999), *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique*, AIMS, Paris, 26-28 mai.

Métais, E. et C. Roux-Dufort (1997), *Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention*, AIMS, Montréal, 24-27 juin.

Miles, M.B et A.M Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks : Sage publication, second edition.

Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Les éditions d'organisation.

Mucchielli, R. (1979), *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Paris : Edition ESF, 3ème édition.

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*.

Reeves-Sanday, P. (1979), The Ethnographic Paradigm, *Administrative Science Quarterly*, 24, 527-538.

Ruano-Borbalan, J-C. et B. Choc (2002), *Le Pouvoir : des rapports individuels aux relations internationales*. Auxerre : Sciences humaines.

Russ, J. (1994), *Les théories du pouvoir*, Paris : librairie générale française.

Savall, H. et V. Zardet (2004), *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris : Economica.

Sawicki, F. (1994), *Le pouvoir*. Paris : Edition Belin.

Schelling, T.C. (1980), *The Strategy of Conflict*, Cambridge : Harvard University Press.

Slack, T. et M. Parent (2006), *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Leeds : Human Kinetics.

Spector, C. (1997), *Le pouvoir*, Paris : Flammarion.

Thietart, R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.

Toffler, A. (1990), *Powershift : Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*, New York : Bantam books.

Weber, M. (1947), *The theory of social and economic organization*, Free press : Collier Macmillan.

Yin, R.K. (2003), *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks : Sage publications, 3ème édition.

Young, O.R. (1991), *Political leadership and regime formation : on the development of institutions in international society*, *International Organization*, 45 : 3, 9-36.