FRÉDÉRIC LASSALLE

Université de Bourgogne

VARIA

Le jeu des dynamiques relationnelles

Les candidatures françaises aux Jeux olympiques d'hiver 2018

L'apport de cette article¹ réside dans la proposition d'un outil de compréhension permettant de représenter les dynamiques relationnelles dans le cadre d'une candidature à un événementiel sportif international. Les Jeux olympiques par leurs retombées financières, médiatiques, sportives... favorisent l'émergence d'une multiplicité de candidatures. Afin de contrôler les phases de sélection et d'organisation, le Comité international olympique entretient des relations de proximité avec les villes prétendantes. Les résultats permettent de vérifier que les dynamiques relationnelles ont un impact sur la sélection de la ville candidate.

DOI:10.3166/RFG.244.53-72 © 2014 Lavoisier

1. Présenté à la conférence de l'AIMS 2012, Lille 4-6 juin.

A l'heure de la crise financière, du repositionnement des politiques publiques sur des mesures d'austérité et de la perte de confiance des ménages, l'industrie du sport continue de voir ses événementiels se développer (Getz, 2008). Les événementiels sportifs internationaux représentent désormais les objectifs que visent de nombreux pays (Coupe du monde de football) ou villes (Jeux olympiques). La candidature à l'organisation d'événementiels sportifs internationaux constitue une phase où chaque ville essaie de mettre en place des stratégies afin de pouvoir tirer profit des enjeux considérables et en sortir vainqueur (Bourg et Gouguet, 2005). La littérature théorique présente en gestion s'intéresse principalement aux ressources de ces candidatures (Slack et Parent, 2006), mais il est important de se demander si les dynamiques relationnelles de pouvoir n'ont pas plus d'importance. Les institutions internationales détiennent ces événementiels et sont souveraines quant à l'attribution et au contrôle de l'organisation (Alaphilippe, 1992). En France, quatre villes ont été prétendantes (Annecy, Grenoble, Nice et Pelvoux-Écrins), auprès du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), pour être la ville française retenue à la candidature aux Jeux olympiques d'hiver de 2018 du Comité international olympique (CIO). Ces villes ont dû entretenir des relations avec le CIO et le CNOSF, dont l'objectif est d'obtenir, de la part des candidats, la réalisation du cahier des charges de la compétition. Les relations donnent irrémédiablement naissance à du pouvoir (Weber, 1947) selon trois profils nommés par Galbraith (1983) : personnalité, propriété et organisation. L'objectif de

cette recherche est, premièrement, théorique par la création d'un outil capable d'analyser le jeu des dynamiques relationnelles et, deuxièmement, méthodologique par la mise en situation de cet outil sur un terrain de recherche et par la volonté de validation de celui-ci. Cette recherche vise à caractériser les dynamiques relationnelles de pouvoir au moment de la phase de candidature, et souhaite également répondre à la question : Y-a-t-il adéquation des profils de pouvoir entre le détenteur de l'événement et le candidat sélectionné ?

L'apport réside dans la proposition d'un outil de compréhension permettant de représenter les dynamiques relationnelles dans le cadre d'une candidature à un événementiel sportif international en fonction de profils. L'outil favorise la compréhension de l'environnement et du pouvoir, et l'identification des relations représente un outil d'action pour les organisations leur permettant la mise en place d'un pilotage des décisions. Le pouvoir doit être compris comme la capacité à influencer une entité afin qu'elle réalise une action qu'elle n'aurait pas effectuée sans cette intervention (Dahl, 1957). Pour tester l'outil choisi, une démarche qualitative par étude de cas est utilisée (Miles et Huberman, 1994). Cette recherche s'appuie sur des entretiens d'experts (tableau 1) (présidents, directeurs généraux, hauts fonctionnaires ou élus au sein des villes). Tous ces experts ont été rencontrés sur le terrain de recherche sur une durée de six mois pendant la phase de candidature. Aux entretiens réalisés ont été apportés deux types de données secondaires, les documents internes et une base de données d'articles de la presse couvrant la période 2006 à 2009.

Tableau 1 – Entretiens d'experts

Personnalité	Instance	Rôle
Monsieur A	CIO	Membre votant du CIO de 2000 à 2008. Monsieur A pouvait évoquer les relations avec les autres membres du CIO et les différents votes existants au CIO. Membre d'une commission influente au CIO, sa position permettait à cette recherche de toucher un membre ayant connaissance des dynamiques relationnelles sur une candidature.
Monsieur B	CIO	Membre votant du CIO depuis 1985. Membre coopté et représentant un autre pays que la France. Monsieur B pouvait évoquer les relations avec les autres membres du CIO. Membre depuis plusieurs années de cette institution, dont il connaît tous les membres, il pouvait évoquer sans crainte les relations existant au sein du CIO et entre le CIO et les CNO.
Monsieur C	CIO	Membre votant du CIO devant représenter le CIO en France. La position de Monsieur C, en tant que membre du CIO, mais en même temps français et pouvant favoriser une candidature française, était intéressante pour connaître les dynamiques relationnelles.
Monsieur D	CNOSF	Président du Comité national olympique et sportif français depuis 1993, membre votant du CIO de 2000 à 2008. Monsieur D avait été sélectionné car il est le « Patron » du sport français surtout concernant les fédérations olympiques. Il est le décideur, en accord avec l'État et le ministère des Sports, de la candidature d'une ville française à l'organisation des JO d'été ou d'hiver. Sa position centrale en tant que président du CNOSF et membre du CIO, lui permettait de mettre en lumière les dynamiques relationnelles qu'il entretient avec les villes candidates à l'organisation de Jeux olympiques, avec les fédérations nationales en vue des olympiades, avec les fédérations internationales sur les sélections des athlètes pour les JO. Monsieur D pouvait parler des relations qu'il entretient avec les politiques au niveau local et national. Une étude sur une candidature à l'organisation des JO d'hiver en France ne pouvait se faire sans la contribution de la personne centrale dans tout le processus de sélection.
Monsieur E	CNOSF	Directeur général du CNOSF pendant 8 ans, sous la présidence de monsieur D, et membre du conseil d'administration du CNOSF. Monsieur E avait été contacté car lors de sa fonction de directeur général au sein du CNOSF, il était en charge des relations avec le CIO. Monsieur E a pu évoquer le type de relations qu'entretenait le CIO avec les CNO, le pouvoir du CIO sur les CNO et les fédérations internationales. Monsieur E avec ses 40 ans d'expérience au service du sport français et sa position de retraité, apportait un éclairage sur les évolutions du sport international avec l'arrivée massive des télévisions et des sponsors, ainsi que les changements de relations entre tous les acteurs du monde sportif.

Personnalité	Instance	Rôle
Monsieur F	CNOSF	Directeur marketing du CNOSF, responsable des partenariats sponsoring pour le CNOSF, membre de la Fédération française d'aviron, membre de la Fédération internationale d'aviron. Monsieur F était un élément prépondérant dans l'étude car il est en relation directe avec le CIO concernant tous les partenariats financiers du CNOSF et du CIO. Cette position stratégique s'explique par les sommes importantes que génèrent les Jeux olympiques, et cette relation stratégique pour les deux institutions pouvait permettre d'évaluer la relation de pouvoir entre les différents acteurs.
Monsieur G	CNOSF	Membre du bureau exécutif et membre du conseil d'administration du CNOSF. Monsieur G, par son rôle central au sein du bureau pouvait évoquer des notions taboues comme le pouvoir entre les acteurs.
Monsieur H	Ville d'Annecy	Président de l'association « Annecy pour 2018 » et vice-président de l'association « la Montagne pour 2018 ». Monsieur H avait été choisi car il faisait partie de l'équipe portant la candidature pour les JO d'Annecy 2014 qui avait été bloquée par le CNOSF suite à l'échec de la candidature Paris 2012. Sa position dans l'équipe d'Annecy avait évolué puisqu'il était devenu président de l'association en charge du dossier de candidature. Son expérience permettait de mettre en lumière les relations qu'avait eues Annecy 2014 avec le CNOSF et le changement éventuel des relations, en fonction du pouvoir exprimé sur la première candidature, pour Annecy 2018.
Monsieur I	Ville d'Annecy	Adjoint au Maire de la ville d'Annecy, responsable des sports. Son éclairage permettait de connaître la position politique de la ville d'Annecy et les jeux relationnels entre la ville et le CNOSF.
Monsieur J	Ville de Grenoble	Directeur général de la ville de Grenoble. Monsieur J a été rencontré afin d'évoquer les relations construites entre la ville de Grenoble pour les JO d'hiver 2018 et le CNOSF.
Monsieur K	Ville de Grenoble	Responsable de la candidature pour Grenoble 2018, membre de l'association « la Montagne pour 2018 ». Monsieur K a été rencontré car il était le pendant de Monsieur H sur Annecy. Sa position en tant que porteur du projet était intéressante pour connaître les dynamiques relationnelles de la ville de Grenoble.
Monsieur L	Ville de Nice	Adjoint au Maire de la ville de Nice, responsable des sports. Son éclairage permettait de connaître la position politique de la ville de Nice et les jeux relationnels entre la ville et le CNOSF.
Monsieur M	Ville de Nice	Responsable de la candidature pour Nice 2018. Monsieur M a été rencontré car il était le pendant de Monsieur H sur Annecy et Monsieur K sur Grenoble. Sa position en tant que porteur du projet était intéressante pour connaître les dynamiques relationnelles de la ville de Nice.

Personnalité	Instance	Rôle
Monsieur N	Village Pelvoux-Écrins	Membre du dossier de candidature pour Pelvoux-Écrins 2018 et élu au conseil régional des Alpes du Sud. Monsieur N était l'homme politique en charge des relations avec l'ensemble des collectivités locales et en charge des relations avec l'État. Il était un élément central dans une candidature d'un village de l'importance de Pelvoux-Écrins. En effet, le village étant trop petit, le dossier de candidature n'était pas uniquement celui de Pelvoux-Écrins mais celui de la région PACA. Afin d'avoir l'appui de l'ensemble des parties, les relations politiques entre les membres du dossier de candidature et les villes possédant les infrastructures nécessaires étaient primordiales.
Monsieur O	Village Pelvoux-Écrins	Directeur général de la ville de Marseille, haut fonctionnaire de la ville a été rencontré afin d'évoquer les relations construites avec Pelvoux-Écrins pour les JO d'hiver 2018. En effet, la candidature de Pelvoux-Écrins 2018 nécessitait une implication importante de la région et de Marseille sur la mise à disposition d'infrastructures faisant défaut à Pelvoux-Écrins. Son éclairage permettait de connaître la position politique de la ville de Marseille et de la région PACA.

I – LE POUVOIR

La littérature sur le pouvoir est abondante et les théories qui la composent sont multiples et variées. Le choix de Weber (1947) est fait par volonté d'ancrer un terrain peu exploré grâce à un auteur très présent en sciences de gestion (Kim *et al.*, 2005). Le pouvoir est l'exercice d'une domination sur un homme, ou une organisation, de façon à engendrer un comportement non obtenu sans cette influence (Dahl, 1957). La notion de relation de pouvoir implique nécessairement la dimension « pouvoir sur » (Ruano-Borbalan et Choc, 2002). La mise en avant de cette structuration du pouvoir implique la nécessité de comprendre les mécanismes permettant cette domination (Crozier et Friedberg, 1977). Parmi les mécanismes d'exercice de cette domination on trouve les sources du pouvoir. Weber (1947) pro-

pose trois sources de légitimité qu'il a identifiées dans les traditions, dans le charisme d'un homme providentiel et dans l'organisation bureaucratique (Spector, 1997). De ces sources, il a fondé trois sources de pouvoir : le pouvoir traditionnel, le pouvoir charismatique et le pouvoir légal-rationnel (Spector, 1997 ; Diangitukwa, 2004). Avant de s'intéresser aux autres mécanismes de contrôle, il est nécessaire d'expliquer les raisons qui conduisent à l'existence de tels processus. La justification réside dans la volonté des acteurs de jouir d'une liberté et de la volonté du détenteur du pouvoir de voir cette liberté limitée afin de les contraindre (Crozier et Friedberg, 1977). Cette liberté génère des zones d'incertitude que doit réduire le détenteur du pouvoir sous peine de se voir disparaître (Ruano-Borbalan et Choc, 2002). Le pouvoir réside

dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation. L'amplitude va dépendre des modes de contrôle du détenteur et de la capacité des autres parties prenantes d'y faire face (Crozier et Friedberg, 1977).

Pour analyser les mécanismes et les stratégies permettant cette domination un outil est proposé en s'appuyant sur les propositions faites par Galbraith (1983) à partir du modèle de Weber (1947). Chacune de ces sources comprend trois éléments : 1) La personnalité se compose du charisme (Livian, 1987), de l'audace (Young, 1991) et de la force (Toffler, 1991) ; 2) La propriété réunit la tradition (Baechler, 1978), la richesse

(Toffler, 1991), et l'intelligence (Young, 1991). 3) L'organisation s'appuie sur la loi (Russ, 1994), le savoir (Toffler, 1991), et la structure (Young, 1991). Les auteurs en gestion ont permis de compléter le modèle et de proposer un outil d'analyse des dynamiques relationnelles de pouvoir. Celui-ci identifie le pouvoir détenu par l'entité dominante dans la relation, et caractérise les mécanismes de contrôle. Il se compose d'une source unique, d'une forme d'application (Diangitukwa, 2004 ; Galbraith, 1983), d'un mode de contrôle (Baechler, 1978 ; Mintzberg, 1986) et de deux mécanismes de contrôle (Baechler, 1978). Le tableau 2 présente l'ensemble des éléments.

Tableau 2 – Outil d'analyse des relations de pouvoir

Élément du profil Profil de pouvoir	Sources	Formes	Modes de contrôle	Réactions aux mécanismes de contrôle antérieurs	Mécanismes de contrôle postérieurs
Profil Personnalité	Personnalité Charisme Force Audace	Persuasion Popularité Négociation Conditionnement	Puissance Force	Peur Peur Terreur	Mort Mort Exil Esclavage
Profil Propriété	Propriété Tradition Richesse Intelligence	Rétribution Matérielle Morale	Autorité Prestige	Assentiment Enthousiasme Fanatisme Conviction Façonnement Respect	Excommunication Excommunication Essaimage Mise à Mort
Profil Organisation	Organisation Loi Structure Savoir	Dissuasion Contrainte Directivité Châtiment	Direction Rationalité	Consentement Calcul	Exclusion Exclusion

Cet outil pour l'analyse des résultats va permettre de dresser les profils de pouvoir des organisations pendant la campagne de candidature aux Jeux olympiques d'hiver 2018. Pour la littérature théorique (Weber, 1947 ; Schelling, 1980 ; Mintzberg, 1986) deux profils de pouvoir différents ne peuvent arriver à l'établissement d'un accord dans la relation, sauf en cas de concessions suffisantes de l'une des parties (Schelling, 1980). L'analyse permettra de constater si les organisations en présence ont une typologie de dynamique relationnelle de pouvoir identique. Dans le cas positif, elles se trouvent dans une situation stable garantissant la réussite de la relation (Schelling, 1980 ; Ruano-Borbalan et Choc, 2002). Dans le cas contraire, la relation ne peut aboutir à un accord et entraîne à terme conflit (Schelling, 1980). Conscient de ce conflit latent le détenteur choisit de négocier avec l'organisation qui possède un profil de pouvoir identique au sien (Schelling, 1980). L'organisation candidate victorieuse aura un profil de pouvoir identique à l'organisation détentrice de l'événement et celles qui seront différentes seront en situation d'échec.

Le pouvoir et les profils de pouvoir présents dans la relation sont déterminants pour la conclusion d'un accord. Sur le terrain des événementiels sportifs internationaux, de nombreux facteurs vont venir impacter cette relation et le probable accord. En effet, le terrain de cette recherche est particulier dans le sens où de nombreuses parties prenantes influencent la relation entre le CIO, le CNO et les candidatures nationales. Parmi les différentes parties prenantes, les sponsors, les médias (particulièrement les groupes télévisuels), les fédérations internationales, les spectateurs et athlètes jouent un rôle d'influence dans le

choix de l'attribution de l'organisation des Jeux olympiques à une ville.

Cette influence des parties prenantes est particulièrement étudiée car chacune d'entre elles va essayer de favoriser sa position en intervenant dans les dynamiques relationnelles par la détention d'information, de ressources financières ou matérielles, ou plus simplement en faisant usage de son pouvoir sur les acteurs de la relation (Freeman, 1984).

L'approche *multistakeholder* justifie d'ailleurs l'utilisation du pouvoir pour le stakeholder dominant selon la théorie de la dépendance envers les ressources (Andriof et Waddock, 2002 ; Phillips *et al.*, 2003). L'approche d'Ansoff (1968) permet de comprendre que l'organisation doit réaliser des objectifs non seulement pour sa survie mais également pour satisfaire un jeu relationnel avec ses partenaires (clients (spectateurs), fournisseurs (médias), investisseurs (sponsors)). L'organisation sportive doit ajuster ses objectifs afin de leur en assurer une part équitable (Ansoff, 1968). Dans le cas des événementiels sportifs internationaux, les attentes peuvent se mesurer en termes d'exposition médiatique, de spectacle, de nombre d'heures de diffusion, de consommation de produits...

L'approche *multistakeholder* s'inscrit dans une logique stratégique de justification de l'existence de pouvoir (Mitchell *et al.*, 1997) et d'une dynamique relationnelle interdépendante entre les différents acteurs (Andriof et Waddock, 2002). La théorie de la dépendance des ressources devient incontournable pour cette justification d'interdépendance des acteurs (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Rowley, 1997 ; Frooman, 1999). Les relations *multistakeholder* sont affectées par la qualité et la nature des

---

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche repose sur une méthodologie qualitative par l'étude de cas (Yin, 2003). Elle permet d'observer des phénomènes organisationnels cachés ou encore les relations de pouvoir (Reeves Sanday, 1979).

Collecte des données

Des données primaires et secondaires ont été rassemblées afin de pouvoir les trianguler et s'assurer leur crédibilité (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 1994). 15 entretiens d'experts ont été réalisés (tableau 1), 47 documents internes (protocoles du CIO) ont été récupérés et une base de données d'articles de la presse internationale (464 articles de presse) permettant une saturation a été créée. La recherche a commencé en 2006, date des premières villes françaises voulant participer à la sélection, et s'arrête le 18 mars 2009, une fois la ville française (Annecy) désignée comme candidate à l'organisation des Jeux olympiques d'hiver 2018. Cet intervalle s'explique par les dates clés déterminées par le CIO et le CNOSF.

Traitement des données

Une fois récoltées, les données doivent être codées (Eisenhardt, 1989) avant d'être soumises à une analyse de contenu. Le codage dans cette recherche repose sur un dictionnaire créé grâce aux écrits d'auteurs et complété par les mots porteurs de sens identiques obtenant près de 91 % de fiabilité (Miles et Huberman, 1994). Wordmapper et Alceste permettent l'analyse de données en utilisant des techniques complémentaires, par classification descendante hiérarchique et par classification ascendante hiérarchique. Les résultats statistiques génèrent une représentation des masses et ensuite donnent accès aux détails.

parties prenantes, mais également par la spécificité de l'interaction entre elles et avec l'organisation (Fransen et Kolk, 2007). Le terrain des événementiels sportifs est spécifique par sa nature éphémère (1 mois), par le temps entre chaque événement (4 ans) et par des enjeux considérables qu'espèrent en tirer chacune des parties prenantes.

II – LES JEUX OLYMPIQUES D'HIVER 2018

Le choix, pour tester le pouvoir présent sur les événementiels sportifs internationaux, s'est dirigé sur la candidature aux Jeux

olympiques d'hiver de 2018. Pour l'obtention de l'organisation de Jeux olympiques, le Comité national olympique, CNOSF en France, doit présenter une ville unique, candidate auprès du Comité international olympique (Nys, 2000). Celle-ci met en place un comité de candidature qui deviendra un comité d'organisation (COJO) de l'événement en cas de sélection par l'instance suprême. La position d'organisatrice, du fait de la ratification de la charte olympique et du cahier des charges, place l'organisation victorieuse de la campagne de candidature dans une situation de soumission par rapport au CIO (Hums *et al.*, 2011).

Les Jeux olympiques représentent, à l'heure actuelle, le summum en termes d'organisation, d'impact médiatique, de retombées financières que peut obtenir une ville lorsqu'elle se présente à l'organisation d'un événementiel sportif international (Getz, 2008). Les Jeux olympiques d'été, comme ceux d'hiver, possèdent la particularité d'avoir une couverture financière, permettant la construction des enceintes sportives, assurée par le CIO à l'organisateur grâce aux droits médias. Cette couverture médiatique assure aussi aux différents candidats une visibilité internationale génératrice de

retombées touristiques (Miller, 1979). Afin de répondre à la question de recherche, il faut dresser les profils de pouvoir des différents protagonistes (figure 1) présents sur la « candidature à l'organisation des jeux olympiques d'hiver 2018 ».

Le terrain de recherche est limité aux candidatures françaises. L'accès au terrain représente un élément important d'une analyse qualitative (Miles et Huberman, 1994). Pour la France, le CNOSF est donc l'institution à même de présenter la candidature d'une ville pour l'obtention de l'organisation des Jeux olympiques d'hiver

Figure 1 – La structure hiérarchique du CIO pour la candidature à l'organisation de Jeux olympiques

(Nys, 2000). La présence de quatre villes françaises candidates auprès du CNOSF pour concourir aux JO d'hiver 2018 garantissait un terrain national riche permettant une analyse constituée d'un grand nombre de données du fait de la réglementation nationale en place.

III – RÉSULTATS

Les premiers résultats tirés des logiciels d'analyse concernant le mouvement olympique (CIO et CNO) et doivent permettre d'identifier la forme de pouvoir exercée dans les dynamiques relationnelles. Au niveau de la fréquence des termes, l'ensemble des éléments du profil « organisation » obtient des résultats supérieurs aux éléments des deux autres profils. Pour exemple, avec la source du pouvoir sous Wordmapper, le terme « organisation » arrive à 68,81 % de présence avec 27410 apparitions. La « personnalité » ne regroupe que 5,97 % de présence (2380) et la « propriété » atteint 25,22 % (10047). Ces termes, sous Alceste, valident aussi cette répartition. L'« organisation » est à 82,30 % avec 2326 apparitions, la « personnalité » obtient 9,70 % (274) et la « propriété » 8 % (226). Pour faciliter la présentation des données dans cette recherche, les deux résultats ont été regroupés afin de ne présenter que le total final. Le processus a été identique pour la fréquence des termes et pour la co-occurrence entre ceux-ci.

L'ensemble des résultats montre que le profil « organisation » du pouvoir, pour le mouvement olympique (MO), dépasse les 50 % de présence dans les données. Les résultats concernant la forme de contrôle, le mode de contrôle et les deux méca-

nismes de contrôles sont aussi à chaque fois supérieurs à 50 % (figure 2). On peut donc conclure que le CIO et le CNO gèrent leurs dynamiques relationnelles selon le profil « organisation ». Maintenant que la fréquence des termes est favorable au profil « organisation » dans ce cas, il faut vérifier l'existence de lien entre les éléments de la dimension. Pour cela, les co-occurrences entre les termes du modèle, « dissuasion », « direction », « consentement » et « exclusion » vont être présentées. La fonction « co-occurrence » calcule le nombre de fois où ces éléments sont liés d'après les logiciels. La figure 2 regroupe uniquement les liens de la dimension « organisation » car l'ensemble des résultats de co-occurrences confirme que le MO fonctionne sous un profil « organisation » du pouvoir.

Il est nécessaire d'étudier aussi les résultats obtenus pour les villes candidates afin de finaliser l'analyse. Si l'on regarde les tableaux suivants (3, 4, 5, 6), présentant les fréquences des termes obtenus pour les différentes villes françaises, on se rend compte que les villes ne privilégient pas toutes le même profil. D'un côté les villes de Pelvoux-Écrins et Nice ont positionné leur profil relationnel sur la dimension « propriété » tandis que les villes d'Annecy et Grenoble gèrent leur profil relationnel sur la dimension « organisation ».

Les comités de candidature de Pelvoux-Écrins et Nice, d'après la fréquence des termes, gèrent leurs relations selon un type « propriété ». Les fréquences d'occurrence des termes « rétribution », « autorité », « assentiment » et « excommunication » sont dominantes aux autres fréquences des deux autres profils. Pour vérifier que la « propriété » est bien le profil de pouvoir

Figure 2 – Fréquences et co-occurrences des éléments de la dimension « Organisation » pour le Mouvement olympique

Tableau 3 – Total des fréquences d'apparition des termes du pouvoir dans l'ensemble des données pour la ville de Pelvoux-Écrins

Résultats Fréquences (%)	Pouvoir Ville de Pelvoux-Écrins Total : Alceste & Wordmapper			
Sources	Personnalité 5 753 16,93 %	Propriété 18 730 55,12 %	Organisation 9 497 27,95 %	Total 33 980 100 %
Formes	Persuasion 2 184 13,61 %	Rétribution 9 569 59,62 %	Dissuasion 4 298 26,77 %	Total 16 051 100 %
Modes	Puissance 391 6,35 %	Autorité 4 471 72,68 %	Direction 1 290 20,97 %	Total 6 152 100 %
Réactions aux mécanismes antérieurs	Peur 213 10,16 %	Assentiment 1 224 58,40 %	Consentement 659 31,44 %	Total 2 096 100 %
Mécanismes postérieurs	Mort 51 6,98 %	Excommunication 505 69,18 %	Exclusion 174 23,84 %	Total 730 100 %

Figure 3 – Co-occurrences des éléments de la dimension « Propriété » dans le cas des villes de Pelvoux-Écrins et Nice

Tableau 4 – Total des fréquences d'apparition des termes du pouvoir dans l'ensemble des données pour la ville de Nice

Résultats Fréquences (%)	Pouvoir Ville de Nice Total : Alceste & Wordmapper			
Sources	Personnalité 3 327 18,35 %	Propriété 10 240 56,49 %	Organisation 4 561 25,16 %	Total 18 128 100 %
Formes	Persuasion 1 798 16,58 %	Rétribution 6 726 62,03 %	Dissuasion 2 320 21,39 %	Total 10 844 100 %
Modes	Puissance 733 11,52 %	Autorité 4 013 63,07 %	Direction 1 617 25,41 %	Total 6 363 100 %
Réactions aux mécanismes antérieurs	Peur 511 16,46 %	Assentiment 1 765 56,86 %	Consentement 828 26,68 %	Total 3 104 100 %
Mécanismes postérieurs	Mort 124 8,79 %	Excommunication 788 55,85 %	Exclusion 499 35,36 %	Total 1 411 100 %

de ces deux villes il faut s'assurer que les éléments entre eux sont liés grâce à la fonction co-occurrence. Dans le cas des deux villes des Alpes du Sud les résultats obtenus (figure 3) sur les co-occurrences confirment un fonctionnement sous un schéma « propriété » du pouvoir.

Maintenant que les deux villes des Alpes du Sud ont été présentées, il faut étudier les résultats pour les deux villes des Alpes du Nord que sont Annecy et Grenoble. Les résultats obtenus sur la fréquence des termes sont présentés avant de s'intéresser aux liens entre les termes du modèle.

Les candidatures de Grenoble et Annecy, selon les résultats de fréquence des termes, ont une gestion de leurs relations d'un type « organisation ». Les classes de mots et les occurrences des termes « dissuasion », « direction », « consentement » et « exclusion » sont plus récurrentes que les autres termes des autres profils. Comme précédemment, pour vérifier que l'« organisation » est bien le profil de pouvoir de ces deux villes il faut s'assurer que les éléments de la dimension sont liés. Dans le cas des deux villes des Alpes du Nord, les résultats de co-occurrences (figure 4) confirment un

Tableau 5 – Total des fréquences d'apparition des termes du pouvoir dans l'ensemble des données pour la ville d'Annecy

Résultats Fréquences (%)	Pouvoir Ville d'Annecy Total : Alceste & Wordmapper			
Sources	Personnalité 4 138 17,89 %	Propriété 5 124 22,16 %	Organisation 13 865 59,95 %	Total 23 127 100 %
Formes	Persuasion 1 040 10,73 %	Rétribution 2 701 27,88 %	Dissuasion 5 947 61,39 %	Total 9 688 100 %
Modes	Puissance 885 16,15 %	Autorité 1 239 22,61 %	Direction 3 356 61,24 %	Total 5 480 100 %
Réactions aux mécanismes antérieurs	Peur 643 19,28 %	Assentiment 1 002 30,04 %	Consentement 1 690 50,67 %	Total 3 335 100 %
Mécanismes postérieurs	Mort 8 1,73 %	Excommunication 129 27,92 %	Exclusion 325 70,35 %	Total 462 100 %

Figure 4 – Co-occurrences des éléments de la dimension « Organisation » dans le cas des villes d'Annecy et Grenoble

Tableau 6 – Total des fréquences d'apparition des termes du pouvoir dans l'ensemble des données pour la ville de Grenoble

Résultats Fréquences (%)	Pouvoir Ville de Grenoble Total : Alceste & Wordmapper			
Sources	Personnalité 2 179 18,89 %	Propriété 2 433 21,10 %	Organisation 6 921 60,01 %	Total 11 533 100 %
Formes	Persuasion 1 321 20,90 %	Rétribution 1 782 28,19 %	Dissuasion 3 219 50,92 %	Total 6 322 100 %
Modes	Puissance 776 27,79 %	Autorité 941 33,69 %	Direction 1 076 38,52 %	Total 2 793 100 %
Réactions aux mécanismes antérieurs	Peur 545 26,59 %	Assentiment 637 31,07 %	Consentement 868 42,34 %	Total 2 050 100 %
Mécanismes postérieurs	Mort 4 2,58 %	Excommunication 31 20,00 %	Exclusion 120 77,42 %	Total 155 100 %

fonctionnement sous un schéma « organisation » du pouvoir.

IV – DISCUSSION

Le pouvoir affecte les relations des organisations (Weber, 1947 ; Mintzberg, 1986) et leur capacité à trouver un accord (Schelling, 1980). Selon la théorie, deux profils de pouvoir ne peuvent s'entendre (Weber, 1947 ; Schelling, 1980 ; Mintzberg, 1986). Le pouvoir joue donc un rôle central dans la phase de candidature nécessitant la mise en adéquation de deux profils de pouvoir identiques. L'existence de deux profils de pouvoir différents ne peut que conduire à

un désaccord relationnel et de fait à la non-obtention de l'organisation d'un événement (Spilling, 1996). Les résultats sur le cas de la candidature aux Jeux olympiques d'hiver 2018 montrent que le vainqueur de la phase de sélection, en l'occurrence la ville d'Annecy, a un profil de pouvoir relationnel identique au détenteur de l'événement. On peut noter qu'au regard du résultat de sélection (Annecy sélectionnée, Grenoble, Nice et Pelvoux-Écrins éliminées), les villes gérant leurs relations sur une dimension de pouvoir différente de ceux du Comité international olympique et du Comité national olympiques et sportif français ont été éliminées en premier (Pelvoux-Écrins au premier

tour et Nice au deuxième. La « finale » s'étant jouée entre Annecy et Grenoble, les deux villes sur le profil « organisation »). Dans cette situation, le Mouvement olympique sélectionne un candidat présentant des caractéristiques les plus à même de subir son pouvoir (Ruano-Borbalan et Choc, 2002). La réponse à la question de recherche est qu'il y a bien adéquation entre le pouvoir du détenteur de l'événement et la ville sélectionnée.

Cette réponse entraîne immédiatement une limite : la ville d'Annecy a bien été la ville sélectionnée par le CNO français mais n'est pas le vainqueur de la campagne de candidature puisque les Jeux olympiques 2018 ont été attribués le 6 juillet 2011 à Pyeongchang (Corée du Sud). L'étude s'est limitée à la campagne de candidature des villes françaises par un manque d'accès aux informations de la candidature sud-coréenne et allemande (Munich). Une des perspectives de recherche sera d'obtenir les informations sur ces deux candidatures pour, tout d'abord, vérifier qu'elles sont elles aussi sur un profil « organisation » et éventuellement, au travers des fréquences des termes de l'outil, identifier les raisons de la victoire de Pyeongchang. Le choix des différentes villes françaises servant d'illustration pour les relations de pouvoir peut être une limite du fait d'autres paramètres tels que la culture, la structure organisationnelle française... malgré tout, les villes françaises doivent concourir pour l'obtention des Jeux olympiques selon leurs propres caractéristiques. Elles présentent donc un choix crédible de terrain de recherche. Cette candidature a été étudiée à partir de 2006 et les données n'ont été traitées qu'une fois Annecy sélectionnée. Par conséquent, la

ville d'Annecy était en situation de réussite et les autres villes dans une situation d'élimination. Mais pour éviter un biais la collecte des données s'est achevée après la date d'élection. Ainsi l'ensemble des données bien que traité tardivement n'a pas été parasité par des informations post-élection. Les limites théoriques telles que l'analyse à partir du modèle webérien ou l'utilisation principalement d'auteurs en gestion, génèrent des opportunités d'investigations futures. La complémentarité de certains outils théoriques permettrait de renforcer l'outil d'analyse proposé pour l'étude des relations de pouvoir.

L'amélioration de l'outil passe également par le changement de certains termes (tableau 2). En effet, les modes de contrôle, les réactions aux mécanismes de contrôle antérieurs et les sanctions ne sont plus forcément pertinents dans le contexte des organisations, qui plus est dans celui des organisations sportives. Le mode de contrôle basé sur la puissance doit mieux faire apparaître la notion de démonstration de force afin d'entraîner la réponse adéquate. La réaction aux mécanismes de contrôle entraîne désormais, sur le terrain des événementiels sportifs, la peur d'une punition ou d'un licenciement. Concernant la conviction ou le façonnement, ces deux modes d'assentiment n'apparaissent plus dans les données tandis que le respect et l'enthousiasme sont largement plébiscités. Le fanatisme, bien que limité, existe toujours essentiellement par une croyance profonde dans les valeurs de tels événements (colombe de la paix, arrêt des conflits pendant la paix olympique, valeurs universelles...).

La réaction aux mécanismes de contrôle postérieurs a évolué pour être plus per-

tinente, compte tenu des différents comportements. La mort, l'exil, l'esclavage, l'excommunication, l'essaimage ou la mise à mort, ne sont plus utilisés dans les organisations alors que l'amende (financière essentiellement), la punition (perte de rôle, d'influence) ou le licenciement jouent un rôle prépondérant dans le contrôle. D'ailleurs, le licenciement peut prendre différentes formes en fonction de la source du pouvoir. Dans le cas de la personnalité, il peut s'agir d'une mort professionnelle par la mise en retrait de l'entité déviante, la faible place qu'elle peut occuper par la suite l'entraîne vers une disparition. Pour la propriété, il peut s'agir du rejet du groupe par une perte de valeur commune comme

les organisations de surfur ont pu l'illustrer par certaines décisions. Enfin, pour l'organisation le licenciement est voulu par l'ensemble de l'équipe qui demande à la direction d'exclure. Ainsi le nouvel outil devrait, compte tenu des évolutions perçues sur le terrain des organisations sportives, ressembler à ce qui est présenté tableau 7. Afin d'obtenir un outil scientifique, la généralisation demeure indispensable, il faudra donc le tester dans d'autres secteurs d'activités économiques afin de valider son caractère global. L'analyse a identifié le pouvoir exercé par le détenteur et les profils des candidats dans le cadre restreint de la candidature aux Jeux olympiques d'hiver 2018. Identifier le pouvoir présent dans

Tableau 7 – Évolution de l'outil d'analyse des relations de pouvoir

Élément du profil Profil de pouvoir	Sources	Formes	Modes de contrôle	Réactions aux mécanismes de contrôle antérieurs	Mécanismes de contrôle postérieurs
Profil Personnalité	Personnalité Charisme Force Audace	Persuasion Popularité Négociation Conditionnement	Puissance Démonstration de force	Peur Peur	Mort Punition Licenciement
Profil Propriété	Propriété Tradition Richesse Intelligence	Rétribution Matérielle Morale	Autorité Prestige	Assentiment Respect Enthousiasme Fanatisme	Excommunication Amende Licenciement
Profil Organisation	Organisation Loi Structure Savoir	Dissuasion Contrainte Directivité Châtiment	Direction Rationalité	Consentement Calcul	Exclusion Licenciement voulu par l'équipe et non pas la direction

les relations comme l'élément déterminant d'une candidature à l'organisation d'un événementiel sportif international représente une nouvelle voie 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. Au niveau managérial, la compréhension du pouvoir et l'explication des différents profils relationnels sont aujourd'hui une composante déterminante du management des organisations. Cette recherche montre tout d'abord qu'une organisation dont le pouvoir n'est pas identique à celui du détenteur d'un événementiel sportif a peu de chance d'en obtenir l'organisation. 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. Un attrait managérial supplémentaire de cette recherche est de définir son profil relationnel de pouvoir. Les organisations candidates, souvent peu structurées et à caractère éphémère, n'ont pas ou peu connaissance de leur structure de pouvoir et mésestiment souvent cet élément comme déterminant dans les relations (Weber, 1947 ; Schelling, 1980). Le profil de pouvoir est l'un des éléments préalables à la performance des organisations dans la phase de candidature. La deuxième étape sera de s'interroger sur la performance des organisations en fonction de leur profil de pouvoir. La compréhension de la performance et le maintien de celle-ci représentent désormais l'élément le plus important à maîtriser pour l'ensemble des

organisations, qu'elles soient sportives ou non.

Parmi les écrits de la littérature sportive, la plupart des auteurs se sont concentrés sur l'étude de l'organisation d'un événementiel sportif au travers des fonctions organisationnelles (billetterie, logistique...). Les autres recherches ont mesuré l'impact de ces événements ponctuels, rares et recherchés, intuitivement générateurs de fortes retombées financières, médiatiques ou touristiques. Par contre peu de recherches ont été menées sur le pouvoir présent dans les relations entre les organisations sportives. L'apport essentiel de cette recherche réside dans la proposition d'un outil de compréhension fondé sur différents profils.

La compréhension des relations de pouvoir pour les organisations sportives sur une candidature est un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs. L'outil a pour but de permettre des représentations relationnelles favorisant la compréhension de l'environnement et du pouvoir, élément souvent impalpable. Identifier les relations de pouvoir représente un outil d'action pour les organisations leur permettant la mise en place d'un pilotage des décisions en fonction du type de pouvoir qu'elles subissent et qu'elles exercent. Un autre intérêt de cette recherche se situe dans la compréhension de leur profil et de l'adéquation ou non avec le détenteur de l'événement, favorisant la capacité à se porter candidate. L'approche relationnelle du pouvoir permet aux organisations de ne pas se concentrer uniquement sur des éléments tangibles comme les ressources qu'elles possèdent mais de prendre en compte ce qui peut être déterminant dans l'attribution d'un événement.

BIBLIOGRAPHIE

- Alaphilippe F. (1992). « Le pouvoir fédéral », *Revue Pouvoir*, vol. 61, p. 71-84.
- Andriof J. et Waddock S. (2002). “Unfolding stakeholder engagement”, *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahman, Greenleaf, Sheffield, p. 19-42.
- Ansoff I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Éditions Hommes & Techniques, Paris.
- Baechler J. (1978). *Le pouvoir pur*, Calmann-Levy, Paris.
- Bourg J.-F. et Gougnet J.-J. (2005). *Économie du sport*, Édition La Découverte, Paris.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- Dahl R.A. (1957). “The concept of power”, *Behavioral Science*, vol. 2, n° 1, p. 201-215.
- Diangitukwa F. (2004). *Qu'est-ce que le pouvoir ?*, L'Harmattan, Paris.
- Eisenhardt K.M. (1989). “Building theories from case study research”, *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Fransen L. et Kolk A. (2007). “Global rule-setting for business: a critical analysis of multi-stakeholder standards”, *Organization*, vol. 14, n° 5, p. 667-684.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Frooman J. (1999). “Stakeholder influence strategies”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 191-205.
- Galbraith J.K. (1983). “The anatomy of power”, *Challenges*, vol. 26, n° 3, July-August, p. 26-33.
- Getz D. (2008). “Event tourism: Definition, evolution, and research”, *Tourism Management*, vol. 9, n° 3, p. 403-428.
- Hums M.A., Maclean J.C. et Zintz T. (2011). *La gouvernance au cœur des politiques des organisations sportives*, De Boeck, Paris.
- Kim P.H., Pinkley R.L. et Fragale A.R. (2005). “Power dynamics in negotiation”, *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 4, p. 799-822.
- Livian Y.-F. (1987). *Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations : l'analyse des comportements politiques*, Les éditions ESF, Paris.
- Miles M.B. et Huberman M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Sage publication, Thousand Oaks, second edition.
- Miller G. (1979). *Behind the Olympic Rings*, H.O. Zimman, Massachusetts.
- Mintzberg H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Les Éditions d'organisation, Paris.
- Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

- Nys J.-F. (2000). « Les relations économiques entre le sport et les médias : entre complémentarité et ambiguïté », *Legicom*, vol. 23, p. 1-14.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978). *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Phillips R.A., Freeman R.E. et Wicks A.C. (2003). "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 4, p. 479-502.
- Reeves-Sanday P. (1979). "The ethnographic paradigm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 527-538.
- Rowley T.J. (1997). "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 887-910.
- Ruano-Borbalan J.-C. et Choc B. (2002). *Le Pouvoir : des rapports individuels aux relations internationales*, Sciences humaines, Auxerre.
- Russ J. (1994). *Les théories du pouvoir*, Librairie générale française, Paris.
- Schelling T.C. (1980). *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge.
- Slack T. et Parent M.M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, Human Kinetics, Leeds.
- Spector C. (1997). *Le pouvoir*, Flammarion, Paris.
- Spilling O.R. (1996). "The entrepreunerial system: on entrepreneurship in the context of a Mega-Event", *Journal of Business Research*, vol. 36, p. 91-103.
- Toffler A. (1990). *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam books, New York.
- Weber M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, Collier Macmillan, Free press.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage publications, Thousand Oaks, 3^e édition.
- Young O.R. (1991). "Political leadership and regime formation: on the development of institutions in international society", *International Organization*, vol. 45, n° 3, 1991, p. 9-36.