

2010s-27

**Configuration d'un champ institutionnel dans le cadre
d'un méga-événement :
le cas du championnat d'Europe de football**

Muriel Mignerat, Luc K. Audebrand

Série Scientifique
Scientific Series

**Montréal
Juin 2010**

© 2010 Muriel Mignerat, Luc K. Audebrand. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.
Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Partenaires corporatifs

Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Banque Scotia
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Investissements PSP
Ministère des Finances du Québec
Power Corporation du Canada
Raymond Chabot Grant Thornton
Rio Tinto
State Street Global Advisors
Transat A.T.
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.

ISSN 1198-8177

Partenaire financier

Configuration d'un champ institutionnel dans le cadre d'un méga-événement : le cas du championnat d'Europe de football

Muriel Mignerat ^{*}, Luc K. Audebrand [†]

Résumé / Abstract

Dans cette étude des trois derniers championnats d'Europe de football (2000 – 2004 – 2008), nous identifions des entrepreneurs institutionnels et examinons les stratégies qu'ils utilisent pour influencer l'institution dont ils font partie (l'UEFA) au travers de l'introduction de nouvelles technologies de l'information (billetterie électronique, diffusion[‡] en ligne et mobile). Nous utilisons la littérature provenant, d'une part, de la théorie institutionnelle et, d'autre part, des événements configureurs de champ (« Field Configuring Events » ou FCE) afin de proposer un cadre conceptuel du changement institutionnel. Nos résultats préliminaires suggèrent que les institutions œuvrent à plusieurs niveaux. En particulier, une institution clé, l'UEFA, est maintenue au travers de l'introduction de nouvelles pratiques (institutions tampon) telles que la vente électronique de billets durant les méga-événements (Euro). Nous décrivons le type et la nature du travail institutionnel effectués par les entrepreneurs institutionnels impliqués.

Mots clés : Événements configureurs d'événements, théorie institutionnelle, technologies de l'information, méga-événements, sport, football

In this study of the last three UEFA European Football Championship (2000, 2004, 2008), we identify institutional entrepreneurs and examine the strategies they use to influence the institution they are part of (UEFA) through the introduction of new information technologies (e-ticketing, online and mobile broadcasting). We build on the literature related to institutional theory and field-configuring events to propose a framework of field configuring institutional change. Our preliminary results suggest that institutions are at play at several levels. For instance, a central key institution, the UEFA, is being maintained through the introduction of new practices (buffer institutions) such as e-ticketing during mega-events (EURO). We describe the type and nature of institutional work used by institutional entrepreneurs involved.

Keywords: Field-configuring events; Institutional theory; Information technology; Mega-events; Sports; Football.

^{*} Chercheur CIRANO et Professeure adjointe, École de Gestion Telfer, Université d'Ottawa, Ottawa, ON, Canada. Courriel : Mignerat@telfer.uottawa.ca.

[†] Professeur adjoint, Faculty of Management, University of British Columbia, (Okanagan Campus), Kelowna, BC, Canada.

[‡] Traduction libre de online and mobile broadcasting.

Introduction

Des méga-événements tels que les Jeux Olympiques (Glynn, 2008), le *Booker Prize* (Anand et Jones, 2008), ou les *Grammy Awards* (Anand et Watson, 2004) ne marquent pas seulement le point culminant de longues années de travail et de préparation pour les athlètes, romanciers ou musiciens; ce sont également des événements qui peuvent être utilisés pour établir de nouvelles pratiques et promouvoir des innovations technologiques. Dans ce papier, nous explorons les stratégies FCE des entrepreneurs institutionnels qui cherchent à refaçonner leur environnement ou veulent entreprendre de nouvelles pratiques afin de protéger et maintenir une institution clé. Les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs ayant un intérêt dans des arrangements institutionnels spécifiques et qui maximisent le potentiel de ressources afin de créer, maintenir ou transformer une institution (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004: 657). Le principal objectif de cet article est de montrer que des entrepreneurs institutionnels influents (Perkmann et Spicer, 2008) utilisent les méga-événements (Florek, Breitbarth et Conejo, 2008; Glynn, 2008; Horne et Manzenreiter, 2006) comme des outils pour transformer leur champ. Notre objectif secondaire est de montrer comment les entrepreneurs institutionnels utilisent des innovations technologiques comme fondation au travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006), à la fois avant et pendant les méga-événements. Ces deux objectifs nous permettront de comprendre comment les méga-événements peuvent modifier des champs institutionnels et conditionner la façon dont les futures décisions organisationnelles seront prises.

Notre cadre conceptuel combine la littérature émergente sur les FCE, qui fit l'objet d'un numéro spécial du *Journal of Management Studies* en 2008 avec les récents développements en théorie institutionnelle. Notre but est de relier et intégrer ces deux perspectives. Nous considérons que les derniers développements de la théorie institutionnelle offrent une intéressante perspective sur FCE dans les champs organisationnels. Afin d'appréhender la nature « multiplex » de la réalité institutionnelle (Scott, 2001), des chercheurs ont introduit de nouveaux concepts tels que les entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988), et le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006). Le concept de champ a été décrit par le biais de plusieurs métaphores au fil des années : un espace social (Mazza et Pedersen, 2004), un théâtre de relations de pouvoir (Brint et Karabel, 1991; Hensmans, 2003), ou encore un champ de bataille (Hoffman, 1999). Tous ces nouveaux concepts et métaphores ont contribué à la construction d'une théorie institutionnelle plus colorée, vivante et revigorante de la théorie institutionnelle. La diversité de ces expressions révèle aussi la grande complexité de ce phénomène insaisissable. Des études récentes ont également bouleversé la notion

traditionnelle de champ uni, délimité et stable (Garud, Hardy et Maguire, 2007; Hensmans, 2003). C'est dans l'esprit de ces récentes discussions sur le champ que nous nous concentrons non seulement sur sa stabilité et sa cohérence, mais également sur la richesse possible de son instabilité et de son incohérence (Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002; Seo et Creed, 2002). Au total, nous pensons qu'une compréhension plus large du phénomène de développement de stratégies basées sur les événements bénéficierait des derniers développements en théorie institutionnelle.

Nous utilisons le cas de l'union des associations européennes de Football (UEFA) pour nous aider dans la construction de théorie. Le championnat d'Europe de football de l'UEFA, connu sous le nom d'Euro, a lieu tous les quatre ans. Le dernier championnat en date a eu lieu en Autriche et en Suisse à l'été 2008. En comparaison avec les précédentes, cette treizième édition fut très technologique. De nombreuses technologies et de nouvelles approches ont été utilisées pour la première fois pour l'organisation de l'événement. La logistique était supportée par une solution web et orchestrée par une compagnie experte dans ce domaine ; l'essentiel de la campagne publicitaire a été fait en ligne ; les billets étaient vendus exclusivement électroniquement, via un tirage au sort en ligne et non plus au format papier. L'Euro 2008 est considéré comme le premier grand événement sportif à être intégralement diffusé en ligne (en plus des moyens traditionnels : radio, télévision). Les technologies utilisées, telles que portails web et transmission vers des appareils mobiles (tels que les téléphones portables), ont amené l'informatique mobile à un nouveau niveau. Au total, l'Euro 2008 est un exemple flagrant de comment des entrepreneurs institutionnels ont utilisé les innovations technologiques pour changer la dynamique institutionnelle d'un champ, ainsi que de comment les méga-événements peuvent être utilisés pour implanter de nouvelles technologies. Concrètement, nous avons tout d'abord comparé la dernière édition de l'Euro avec les deux précédentes, en termes d'innovations technologiques. Ensuite, nous avons considéré les impacts de chaque innovation (ici billetterie électronique, diffusion en ligne, biométrie) en termes de reconfiguration du champ.

Afin d'analyser le type de travail institutionnel effectué, nous avons utilisé les 18 catégories de travail institutionnel et les groupes de pratiques associées proposées par Lawrence et Suddaby (2006). Nous avons également considéré la classification des différents types de travail (travail politique, technique et culturel) ainsi que les compétences exposées par les acteurs impliqués, tel que décrit par Perkmann et Spicer (2008).

Dans un premier temps, nos constats aident à mieux comprendre comment les entrepreneurs

institutionnels utilisent les méga-événements pour introduire ou promouvoir des innovations technologiques. Les décideurs utilisent intentionnellement les méga-événements afin de promouvoir de nouvelles technologies qui vont ensuite initier des transformations dans le champ avec pour objectif de changer ou protéger l'institution. D'où un effet réciproque. Un méga-événement tel que l'Euro 2008 agit comme une technique de pied dans la porte parce que des millions d'individus deviennent en quelque sorte de participants. Dans un deuxième temps, cette étude permet d'appréhender le type de travail institutionnel utilisé par les entrepreneurs institutionnels quand le travail institutionnel est au cœur de l'intention d'individus et d'organisations, dans le but de créer, maintenir ou porter atteinte à des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006).

Au total, nous montrons comment des méga-événements, l'Euro 2000 2004 et 2008, ont été une occasion pour la reconfiguration du champ par le travail institutionnel. En effet, les méga-événements génèrent des opportunités qui peuvent changer le paysage dans lequel des organisations évoluent. Nous proposons également que ces changements dont la façon qu'un événement footballistique majeur est organisé structurera comment des méga-événements comparables seront organisés dans le future. Le nombre de méga-événements d'envergure planétaire (ex. les jeux olympiques, la coupe du monde de la FIFA, la formule 1) augmente et ils doivent être étudiés. D'un point de vue théorique, nous souhaiter contribuer tant aux approches institutionnelles qu'à la stratégie fondée sur les événements (« *event based strategizing* »).

FCE (*Field Configuring Events*)

Les événements configureurs de champ (FCE) sont des moments où divers participants d'un champ se réunissent pour une période de temps limitée et brève, avec l'intention de structurer un champ organisationnel (Meyer, Gaba et Colwell, 2005). À ces occasions, des participants issus d'horizons variés convergent pour des interactions directes (face à face), pour produire de façon collective des significations partagées (*sensemaking*), exposant des relations de pouvoir. Pour Meyer et al. (2005), ce sont des occasions auxquelles sont échangées des cartes de visites, se construisent des réseaux, naissent des réputations, se règlent des négociations et se fixent des standards. Meyer et al. (2005) ont qualifié de tels rassemblements des *field-configuring events* (FCE), ou événements configureurs de

champ, car ce sont des¹ "occasions où des gens provenant de diverses organisations sociales s'assemblent de façon temporaire, avec l'intention consciente et collective d'essayer de construire un champ organisationnel (Meyer et al., 2005: 467). Les FCE relient l'évolution du champ (au niveau macro) à l'action individuelle (au niveau micro) : « la plupart des théories sur le champ considèrent l'évolution des champs comme prenant place avant tout au travers d'interactions entre les organisations qui constituent le champ. Mais l'évolution des champs s'effectue également au travers d'interactions entre individus, qu'ils agissent au titre d'agents d'organisations ou de leur propre chef » (Lampel et Meyer, 2008: 1028). La façon dont les champs influencent les FCE spécifiquement dépendra d'une variété de facteurs : la présence d'entrepreneurs institutionnels, la tendance à l'imitation de champs mieux établis, ou l'intervention d'acteurs externes (gouvernements par exemple).

Le travail institutionnel de configuration de champ

La théorie institutionnelle a pris de l'ampleur du fait de ses contributions théoriques cruciales et innovantes. L'idée centrale derrière la théorie institutionnelle était de remettre en question le modèle de l'acteur rationnel et de montrer l'importance de comprendre l'encastrement des activités individuelles et organisationnelles (DiMaggio et Powell, 1983). Bien qu'un corpus de recherche substantiel semble avoir démontré la fécondité de la théorie institutionnelle (Scott 2001), de nombreux auteurs à l'intérieur et à l'extérieur du champ ont remis en question sa capacité à expliquer pleinement le changement institutionnel (Lounsbury, 2003; Seo et Creed, 2002). La principale raison qui a été donnée est le manque d'intérêt porté aux intérêts personnels et aux actions stratégiques des agents (Oliver, 1991). Phillips et al. (2004) ont initié un tournant discursif dans le but d'intégrer complètement les notions d'agence stratégique et de changement institutionnel. Ils suggèrent que les institutions sont construites au travers du discours et doivent être comprises comme les produits d'activités discursives. Ils ne voient pas de distinction réelle entre le discours à propos d'une institution et l'objet de ce discours. Les institutions sont donc des produits discursifs « constitués d'un recueil structuré de textes existant dans un champ spécifique et produisant les catégories sociales et normes qui modèlent la compréhension et le comportement des acteurs » (Phillips et al., 2004: 638). Par conséquent, d'un point de vue discursif, (a) le changement institutionnel se produit au travers de la

¹ Les citations issues d'articles ou ouvrages universitaires ont été librement traduits de l'anglais au français par les auteurs. En revanche, les citations d'acteurs dans l'étude de cas ont systématiquement été conservées dans leur langue d'origine afin de ne pas perdre de subtilité à la traduction.

production, la distribution et la consommation de textes par les participants d'un champ, et (b) l'institutionnalisation de tout discours spécifique est embrouillée dans un réseau complexe d'intérêts concurrents et de luttes de pouvoir.

Les *discours* sont des recueils de textes et des ensembles d'énoncés qui construisent des objets sociaux, c'est-à-dire des entités matérielles, imaginaires ou symboliques, auxquels les participants d'un champ attribuent des noms, des caractéristiques et des valeurs dans le but de communiquer à propos d'eux (Wagner et Hayes, 2005). Sans le discours, il n'y aurait pas d'objet social à considérer par les participants du champ. Les discours ne sont pas de simples réflexions sur une réalité objective; ils constituent plutôt des organisations signifiantes qui modèlent le contexte social dans lequel des participants sont en interrelation (Parker, 1989). Selon Fairclough (2005: 925) : « Un discours est une façon particulière de représenter certaines parties du monde (physique, social, psychologique) ». Plus spécifiquement, les discours sont des réseaux ou des ensembles structurés de textes signifiants, reliés ensemble de plusieurs façons en fonction des interconnexions entre producteurs, distributeurs et consommateurs (Fairclough, 2005). Un *texte* est l'aspect linguistique, sémiotique, d'un objet social et, comme expression symbolique, il peut prendre de nombreuses formes : document écrit, rapport oral, œuvre d'art, image, symbole, bâtiment, artefact, etc. (Fairclough, 2005). Les textes sont produits, répandus et consommés. Ils peuvent notamment être stockés, extraits, achetés et vendus, cités et résumés (Fairclough, 2005: 926).

Analyse au niveau du champ

Scott (2001) remarque que les champs institutionnels sont trop souvent traités comme des assemblages de facteurs contextuels ou de conditions qui affectent des individus ou des acteurs organisationnels. Cependant, ils sont parfois décrits de façon plus dynamiques comme des « arènes sociales » (DiMaggio et Powell, 1983) comportant « un certain nombre de nœuds, de points d'observation ou de positions, et leurs relations mutuelles » (Mazza et Pedersen, 2004: 876). Récemment, Hoffman (1999) a introduit l'idée que les champs sont formés autour de problématiques qui deviennent importantes aux yeux de plusieurs acteurs : « un champ ne se forme pas autour de technologies ou d'industries communes, mais autour de problématiques qui rassemblent plusieurs membres du champ aux intentions disparates » (Hoffman, 1999: 352). Ces problématiques font un liens avec des acteurs qui n'étaient pas précédemment présents ; ils créent de nouveaux canaux de dialogues entre les champs (Hoffman, 1999). De fait, l'espace social qui constitue les champs institutionnels est une

construction polymorphe structurée par des discours plus ou moins cohérents autour d'une ou plusieurs problématiques. Dans un champ, plusieurs discours coexistent toujours et font souvent l'objet de luttes parce qu'un discours unique ne permet pas de décrire totalement la réalité sociale (Fairclough, 1995; Phillips et al., 2004). Certains champs sont caractérisés par un discours central relativement cohérent, d'autres contiennent plusieurs discours concurrents. Cependant, chaque champ est constitué d'un ensemble coloré de discours qui s'affrontent dans un contexte dynamique. Chaque champ est polyphonique, c'est-à-dire qu'il implique de multiples voix, toutes valides, qui représentent différentes perspectives, quelle que soit la problématique (Bakhtin, 1984). Au total, la reconnaissance de discours multiples et, parfois, de discours concurrents, limite la tendance à la description déterministe des champs que pourraient adopter les analystes.

L'entrepreneuriat institutionnel

Quel que soit le moment où les discours sont effectués, c'est dans un but particulier. Leur expression est toujours reliée aux intérêts d'un individu ou de l'organisation de laquelle il relève. Ils sont le produit d'un groupe spécifique d'acteurs, qui se retrouvent dans des circonstances particulières dépendant du projet précis dans lequel les acteurs sont engagés. Tout groupe d'acteurs peut développer son propre ensemble de textes correspondant à ses intérêts et ses ambitions dans un champ institutionnel. Des groupes d'acteurs, en compétition sur l'interprétation de problématiques, entrent dans des guerres institutionnelles (Hoffman, 1999) et agissent comme des entrepreneurs institutionnels rivaux. Le concept d'entrepreneuriat institutionnel a reçu une attention croissante de la part des théoriciens institutionnels dans les dernières années. Il nous amène nous intéresser aux luttes et aux façons dont les acteurs intéressés influencent leurs contextes institutionnels (Maguire et al., 2004). Plus simplement, les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs qui essaient de gérer leur environnement institutionnel (Phillips, 2003), et qui disposent de ressources pouvant être utilisées de façon à influencer les règles institutionnelles, soit en affectant ces ressources au soutien d'institutions existantes, soit en les utilisant pour la création de nouvelles institutions (Beckert, 1999: 781). Ainsi, ils agissent stratégiquement pour façonner leur contexte institutionnel au travers d'un ensemble de stratégies visant à modifier les pressions mimétiques, coercitives ou normatives dont font l'objet les autres acteurs du domaine (Phillips, 2003: 221). Du point de vue du discours, les entrepreneurs institutionnels sont en général vus comme des auteurs, dans le sens où ils génèrent des textes influents destinés à influencer la nature et la structure des discours et conséquemment à affecter les institutions qui sont soutenues par ces discours (Phillips et al., 2004: 648). En substance, ces auteurs essaient de

convaincre d'autres acteurs d'adopter leurs discours dans le but de réaliser leurs objectifs sociaux et politiques. Nous proposons que les entrepreneurs institutionnels peuvent influencer les champs institutionnels tant par le biais de la production et la distribution de textes que par la consommation de textes.

Travail institutionnel

Le rôle premier de l'entrepreneur institutionnel est de créer de nouvelles institutions (DiMaggio, 1988). Utilisant diverses stratégies, ces acteurs sont capables de s'assurer de la disponibilité de ressources et de faire preuve de suffisamment d'influence pour promouvoir une nouvelle institution (Hoffman, 1999; Maguire et al., 2004; Suchman, 1995). Lawrence et Suddaby ont résumé et synthétisé la recherche relative au travail institutionnel qu'ils définissent comme étant l'action d'individus et d'organisations décidés à créer, maintenir et porter atteinte à des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006: 215). Ils identifient neuf catégories de travail institutionnel qui visent à créer des institutions (plaidoyer, définir, acquisition de droits, construction d'identités, changement des associations normatives, construction de réseaux normatifs, imitation, théorisation, éducation) ; cinq catégories dédiées au maintien des institutions (permettre le travail, maintien de l'ordre, dissuasion, valorisation et diabolisation, mythologiser), et enfin trois catégories visant à porter atteinte aux institutions (déconnexion sanction / récompense, dissociation des fondements moraux, saper les postulats et croyances). Pour chacune de ces 18 catégories de travail institutionnel, ils en décrivent les acteurs, les actions, et la logique. Ces catégories sont récapitulées dans le tableau suivant, où elles sont également rapprochées des trois natures de travail institutionnel : politique, technique, culturel (Perkmann et Spicer, 2008). On pourrait défendre l'argument que chaque catégorie relève des trois natures de travail institutionnel. Nous avons essayé ici de proposer un appariement entre catégorie de travail et sa ou ses nature(s) dominante(s).

Tableau 1: Categories and nature of institutional work

Catégories telles que proposées par les auteurs :	Traduction libre	Travail politique	Travail technique	Travail culturel
CRÉATION d'INSTITUTIONS				
Advocacy	Plaidoyer	x		
Defining	Définir	x	x	
Vesting	Acquisition de droits	x	x	
Constructing Identities	Construction d'identités		x	x
Changing Normative Associations	Changement des associations normatives		x	x
Constructing Normative Networks	Construction de réseaux normatifs	x	x	
Mimicry	Imitation		x	x
Theorizing	Théorisation		x	
Educating	Éducation		x	x
MAINTIEN des INSTITUTIONS				
Enabling work	Permettre le travail	x	x	
Policing	Maintien de l'ordre	x	x	
Deterring	Disuasion	x		
Valorizing and Demonizing	Valorisation et diabolisation			x
Mythologizing	Mythologiser		x	x
PORTER ATTEINTE aux INSTITUTIONS				
Embedding and Routinizing	Incorporation et routinisation		x	x
Disconnecting Sanctions/ Rewards	Déconnexion sanction / récompense	x	x	
Disassociating moral foundations	Dissociation des fondements moraux		x	x
Undermining assumptions and beliefs	Saper les postulats et croyances		x	x

Méthodologie

Pour cette étude, nous souhaitons collecter et analyser des données qui nous permettraient d'étudier comme une institution, telle que le championnat d'Europe de football de l'UEFA, peut être modifié par les stratégies mises en œuvre par des entrepreneurs institutionnels à l'occasion de l'organisation de méga-événements. La transformation de l'institution se produit au travers de l'introduction et l'utilisation de nouvelles technologies de l'information (telles que la billetterie en ligne, la diffusion en ligne et mobile, la biométrie). Celles-ci se bornent pas à automatiser des processus existants mais vont plutôt changer radicalement la façon dont les choses sont faites. À notre connaissance, certaines de ces technologies de l'information ont commencé à être introduites pour l'édition 2000 du championnat d'Europe de football de l'UEFA. Nous avons donc pris la décision d'étudier et de comparer les éditions 2000, 2004 et 2008. Nos trois questions de recherche sont : quel type de travail institutionnel est effectué dans les méga-événements ? En quoi est-ce que les méga-événements aident à reconfigurer un champ organisationnel ? Comment est-ce que les entrepreneurs institutionnels utilisent les méga-événements pour reconfigurer leur champ?

L'approche méthodologique privilégiée est l'étude de cas. Cette approche est particulièrement appropriée pour l'étude de problèmes pour lesquels la recherche et la théorie ne sont pas encore à des stades très avancés, qui sont très axés sur la pratique, où l'expérience des acteurs est importante et où le contexte de l'action est critique (Benbasat, Goldstein et Mead, 1987: 369). Un cas unique, exploratoire, a été utilisé, ce qui est une pratique commune lorsque l'on étudie le changement institutionnel (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002; Maguire et Hardy, 2009), les méga-événements (Anand et Jones, 2008; Anand et Watson, 2004) ou plus généralement lorsqu'on bâtit de la théorie (Dubé et Paré, 2003; Patton, 2001; Yin, 2003). Nous avons sélectionné ce cas parce que, du fait de la popularité de l'événement, les actions des participants sont scrutées par les médias tant durant l'événement que pendant les préparatifs. De fait, nous avons considéré que nous aurions un accès relativement facile à l'information nécessaire au travers de communiqués de presses, interviews, coupures de presses, livres et sites web spécialisés.

Nous avons choisi d'utiliser des données d'archives afin de nous constituer un ensemble complet de données. Dans un premier temps, nous avons établi une liste des journaux et magazines pertinents (Anand et Jones, 2008). Sur la base de cette sélection, complétée par un ensemble de sites web spécialisés, nous avons sélectionné des documents (nouvelles ou articles) traitant de chacune des technologies de l'information à l'étude (billetterie électronique, diffusion en ligne et mobile, biométrie), les rapports annuels de l'UEFA disponibles ainsi que des entrevues de trois acteurs centraux de notre étude : Joseph B. Blatter, qui a travaillé pour la FIFA depuis 1975 et en a été le président depuis 1998, Lennart Johansson, qui a été président de l'UEFA de 1990 à 2007, et Michel Platini qui a pris sa relève depuis cette date. Ces archives couvrent une période de 10 ans (2000 à 2009). Nous avons ensuite étudié chacune de ces technologies séparément en développant des vignettes pour chacune d'entre elles. Sur la base de cette étude, nous avons identifié de nouveaux acteurs centraux, autres entrepreneurs institutionnels potentiels. Enfin, nous avons utilisé notre liste de journaux, magazines et sites web pertinents pour trouver des articles à leur sujet. Nous avons ainsi recensé 49 documents. Ces documents ont été codés (analyse de discours) selon les catégories identifiées dans la littérature. Les informations collectées ont été triangulées.

Étude de cas : le championnat d'Europe de football de l'UEFA

Le championnat d'Europe de football (ou Euro) a eu lieu tous les quatre ans depuis 1960. Son organe dirigeant est connu sous le nom d'UEFA (Union of European Football Associations, association qui regroupe les fédérations européennes de football). Cependant, ce n'est pas directement l'UEFA qui organise l'Euro. Quelques années avant chaque édition de l'Euro, plusieurs pays posent leur candidature pour le droit à organiser l'événement. Après la sélection du pays organisateur, l'UEFA n'a plus qu'un rôle de supervision et de soutien. Le pays hôte doit prendre en charge tous les aspects liés à l'organisation de l'événement, notamment les aménagements (ce qui inclut les stades et les terrains d'entraînement pour la préparation et l'adaptation des équipes après leur arrivée), les logements pour les compétiteurs et les spectateurs, la logistique, la publicité, le financement, la vente des billets, les transports, la sécurité.

L'organisation d'un tel événement est complexe. Au fil des années, ce type d'événement a pris beaucoup d'ampleur. Le nombre de personnes qui y participent a considérablement augmenté, d'où des défis relatifs à la logistique, au transport, à la sécurité et au financement. En revanche, dans les 20 dernières années, les pays organisateurs ont pu bénéficier du développement rapide des technologies pour leur venir en aide. Aujourd'hui, les technologies modernes sont utilisées pour pratiquement tous les aspects de l'organisation d'un événement de l'envergure de celui de l'Euro. Les principales technologies de l'information à avoir été introduites sont : la billetterie en ligne (les billets sont en partie ou intégralement vendus par des moyens électroniques), diffusion de l'événement en ligne (les parties sont diffusées via internet), diffusion de l'événement sur media mobiles (les parties ou des informations spécifiques, statistiques par exemple, sont diffusés par l'informatique mobile, par exemple les téléphones portables) et la biométrie (pour des raisons de sécurité essentiellement). D'autres technologies de l'information existent mais leur utilisation (ou non utilisation) ne seront pas étudiées dans ce cas : l'arbitrage électronique (ex. utilisation d'une puce RDFI sur le ballon, communication entre arbitres, utilisation de la vidéo), utilisation des technologies en marketing (*e-experiencing* par exemple). Les technologies à l'étude sont résumées ci-dessous :

Tableau 2: Technologies et compétitions étudiés

Technologies	Euro 2000	Euro 2004	Euro 2008
Billetterie électronique	✓	✓	✓
Diffusion en ligne et mobile		✓	✓

Le rôle et l'impact des technologies de l'information sur l'organisation de méga-événements sportif vont croissant. L'Euro 2008, organisé en Autriche et en Suisse, n'est pas une exception. C'est même un événement qui a beaucoup bénéficié des technologies de l'information. Un certain nombre de technologies ont été employées pour la première fois dans le cadre d'un événement d'une telle ampleur. Les billets ont été vendus exclusivement en ligne. Un gros effort a été fait dans le domaine de la diffusion en ligne. L'Euro a été le premier gros événement sportif à bénéficier d'une diffusion intégrale non seulement à la télévision mais également en ligne, ce qui inclut la transmission via des portails web mais aussi des appareils portatifs (téléphone sans fil par exemple), ce qui a amené l'informatique sans fil à un nouveau niveau. Au total, les technologies de l'information ont changé la façon dont les méga événements sportifs sont organisés et gérés, l'Euro 2008 se positionnant comme premier de classe et modèle à suivre pour plusieurs catégories. Il semble que la tendance pour le futur dans l'organisation de tels événements soit une place toujours plus grande des technologies de l'information.

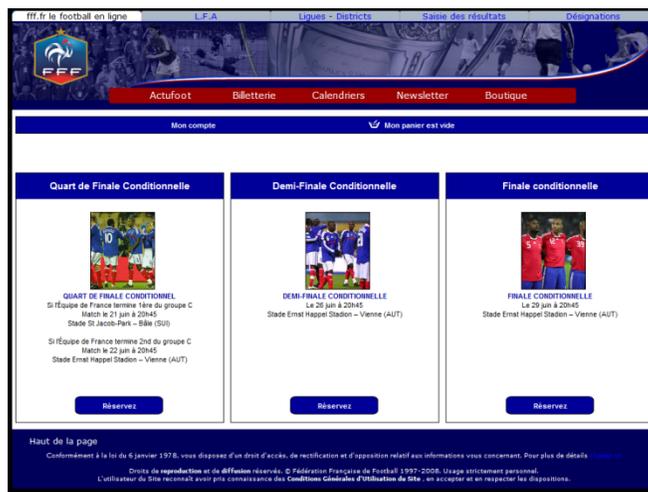
Résultats

Billetterie en ligne

Jusque l'année 2000, les billets n'étaient pas vendus en ligne. Traditionnellement, le pays hôte était chargé d'imprimer, diviser et envoyer les billets à tous les pays participants (chacun recevant un nombre limité de billets). La fédération nationale et les comités sportifs de chacun des pays participants étaient ensuite chargés de les distribuer. Les billets étaient alors vendus dans des boutiques officielles spécifiques ou dans les stades et les acheteurs devaient typiquement patienter très longtemps. Pour la coupe d'Europe 2000, 60% des billets auraient été vendus en ligne ; les systèmes traditionnels et électroniques coexistaient : *“To purchase tickets online fans had first to obtain an*

application form, by downloading one from the Internet or applying to the organisers in Rotterdam”². Pour l’édition 2004, 80% des billets ont été vendus en ligne par l’intermédiaire du portail www.euro2004.com et, finalement, 100% des billets en 2008 via www.euro2008.com (qui redirigeait ensuite vers des portails nationaux gérés par les fédérations). Concrètement, entre le 1^{er} et le 31 mars 2008, des formulaires de demande électroniques étaient disponibles en ligne. Un tirage au sort a ensuite été effectué pour les rencontres pour lesquelles il y avait plus de demandes que de billets. La vente de billets en ligne a ensuite ré ouvert en juin pour vendre les billets restants sur la base du premier arrivé, premier servi. Notons que 16 équipes étaient qualifiées pour la coupe et divisées en quatre groupes. Dans chacun de ces groupes, chaque équipe rencontre toutes les autres. Les deux premières équipes sont qualifiées pour les quarts de finale, étape à partir de laquelle deux équipes se rencontrent, le gagnant progressant à l’étape suivante et le perdant étant éliminé. De fait, les clients ne savent pas à l’avance si l’équipe qu’ils veulent voir jouer sera effectivement qualifiée pour une rencontre donnée. Ils peuvent donc acheter une place pour un match ou bien n’acheter cette place que conditionnellement au fait que leur équipe participe au match (vente conditionnelle). Du fait des contraintes de temps, les acheteurs recevaient donc des contremarques en ligne qu’ils devaient échanger contre le billet papier en se rendant au stade sur place.

Figure 1: Vente conditionnelle³



Plusieurs articles de presse reliés au sujet de la vente de billets laissent supposer que de nombreux

² Source : Football Euro 2000 deal just the ticket, de Steve Beauchampe, mars 1999.

³ Source : <http://www.infos-du-net.com/image/Euro-2008-Vente-des-billets,0101-83450-339----jpg-.html> consultée le

billets pour les matches de l'Euro ont longtemps été vendus illégalement, ce qui aurait poussé les autorités à exiger que les billets soient nominatifs : le nombre de billets qu'une personne peut acheter est limité et chaque transaction doit être retraceable (savoir par qui chacune des places a été achetée). Il semblerait également qu'il y ait surimpression du contrôle et des lois au niveau local (national) et européen. L'implantation d'un site web et de procédures centralisés (incluant les sites spécifiques autorisés, tels que celui de la Fédération Française de football) a donc plusieurs avantages : 1) C'est une occasion de reconfigurer les processus et d'imposer de nouvelles façons de faire, 2) Ce processus aide à retracer de potentiels hooligans, 3) Le nouveau processus permet de mettre la charge d'entrer les données dans le système moins lourde pour l'organisation puisque ce sont les clients potentiels qui vont devoir les entrer eux-mêmes dans le système. Enfin, les données sont probablement globalement plus exactes car les utilisateurs sont probablement moins enclins à faire des erreurs sur leurs propres informations personnelles que ne le serait un employé, ainsi que le souligne le directeur technique de la billetterie, Jos de Kruif:

“First of all, the biggest change is obviously the internet. For EURO 2008™, we expect to sell almost 100% of the tickets through the internet, compared with 80% in 2004 and just over 60% in 2000. EURO 2000 was really the first time that internet had played a role, because in 1996 you could only buy through paper applications or queuing up at the stadium. If you ask what the advantages are, there are obvious cost-savings in terms of paper and desk-work, even though you have to invest in the web systems and interfaces. You also gain in accuracy, because having to key-in data from paper applications is a breeding-ground for all sorts of errors. Allowing a supporter (who is keen to get tickets) the chance to enter his own data means that he or she is likely to get things 100% correct. Apart from that, the internet is now more than a communication vehicle. It offers inter-active possibilities, with supporters able to check their accounts, to review and maybe revise their bookings and so on.”^[4]

Cette normalisation dans le processus d'affaires (la vente de billets) rend le contrôle sur l'organisation plus aisée. Le changement dans le processus de la vente de billet apparaît avoir été permis et déclenché par l'implantation du système. Du point de vue de l'utilisateur final (client), l'adoption rapide, voire immédiate, a probablement été facilitée par le fait que la population est typiquement celle (probablement essentiellement de jeunes adultes) qui est habituée à acheter des billets en ligne pour d'autres événements (tels que des concerts). Une partie de la clientèle potentielle est donc probablement particulièrement sensible au fait de pouvoir participer à un tirage au sort en ligne plutôt que de devoir aller faire physiquement la queue plusieurs heures, voire plusieurs jours. La

20 mai 2009.

⁴ Source : Official Newsletter for the UEFA European Football Championship, de l'UEFA, mars 2007, page 9.

normalisation du processus de vente de billets pour les grands événements semble donc avoir un impact direct sur la facilité d'adoption du nouveau processus par l'utilisateur final.

Il semble que des forces coercitives, provenant de l'union européenne et des niveaux nationaux aient également poussé à l'adoption de ce nouveau processus, qui va dans le sens de plus de clarté et moins de billets vendus illégalement. Ce changement a été facilité par l'utilisation des TI via l'implantation de la billetterie électronique. Très peu de *travail politique* a probablement été nécessaire. Le *travail culturel* n'a probablement pas été nécessaire non plus puisque la vente de billets n'est pas au cœur de ce que constituent le football et les rencontres de football mais est plutôt une préoccupation périphérique. Finalement, le *travail technique* a probablement été l'aspect le plus important à être traité par les entrepreneurs institutionnels dans la mise en place de la billetterie électronique. Le principal entrepreneur institutionnel identifié ici est Jos de Kruif, directeur technique de la billetterie pour l'Euro 2000, 2004 et 2008. Il a interagi fréquemment avec les comités, les consultants et les médias, et a joué un rôle clé pour *définir* le nouveau système (par la formalisation des règles et standards pour son implantation et son utilisation). Il a probablement été impliqué dans des stratégies d'« *acquisition de droits* » (*vesting*) puisqu'il était en charge de faire changer les façons de faire et devait créer une nouvelle dynamique dans le champ. Parmi les autres stratégies utilisées il y a probablement eu également de *l'imitation* (il a pu utiliser des exemples de systèmes existants pour la vente de billets par exemple et calquer ses nouveaux processus d'affaires sur des pratiques préexistantes ailleurs dans ce domaine), *l'éducation* (formation des différentes parties prenantes, notamment les clients, par le biais des médias par exemple), et *permettre le travail* (par l'introduction de nouveaux arrangements visant à éviter les conflits internes liés à la nouvelle façon de vendre les billets. Ceci est illustré par les extraits dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Catégories et nature du travail institutionnel (billetterie électronique)

	Travail politique	Travail technique	Travail culturel
Plaidoyer	x		
Définir	x	Des technologies très conviviales permettent aux clients d'acheter leurs billets par Internet en suivant les procédures étape par étape et sans faire d'erreur : <i>"Moreover, people will immediately receive a receipt confirming their application which clearly summarises their transaction"</i> ⁵	
Acquisition de droits	x	<i>"Mr. De Kruif believes that using www.euro2004.com as an outlet for tickets is quicker and easier than it would be to apply via a standard paper application form, as well as acknowledging that it is very safe and secure. Euro 2004, S.A. has high expectations for the ticket buying process."</i> ⁶ <i>"We will build a team of approximately ten to 15 full-time employees who will be working on ticketing operations over the coming two years. We are currently recruiting specialists to work on ticket sales, ticket operations and venue management. Furthermore, we will 'outsource' several services to experienced third-party companies. During the tournament, the ticketing team will obviously grow, as we will have a ticketing team in every single stadium."</i> ⁷	
Construction d'identités			x
Changement des associations normatives		x	x
Construction de réseaux normatifs	x		
Imitation		<i>"The experience we have gained at previous tournaments has told us that the internet is by far the most accessible, easiest, fastest and safest channel to apply for tickets"</i> ⁸ , dit Jos de Kruif. <i>"considering all possibilities"</i> ⁹ , <i>"constantly monitoring new developments in ticketing by looking at other events"</i> ¹⁰ dit Jos de Kruif. Et en utilisant l'étalonnage : <i>"we took into consideration observations from other sports events, including the World Cup. Because it was played 'next door' in Germany, it gave us some useful comparisons and benchmarks."</i> ¹¹ dit Pedro Correia, directeur de l'exploitation de Euro 2008 SA.	x
Théorisation		x	
Éducation		En montrant et clarifiant (par exemple à l'occasion des interviews) comment l'utilisation d'internet rend le processus de vente de billets plus simple, sans papier et plus exact et précis.	x
Permettre le travail		En coopérant avec d'autres personnes expérimentées ; <i>"To assure that the tickets will be produced and delivered according to the highest quality standards, De Kruif co-operates closely with Miguel Martins da Silva, who coordinates the ticketing operations in Euro 2004"</i> ¹²	

⁵ Source : Just the ticket for EURO 2004, par Rui Matos Pereira, avril 2003

⁶ Source : Just the ticket for EURO 2004, par Rui Matos Pereira, avril 2003

⁷ Source : Cutting out complications, de UEFA, juin 2006

⁸ Source : EURO ticketing to put fans first, de UEFA, juin 2006

⁹ Source : Just the ticket, par Christian Chatelet & Michael Harrold, février 2006

¹⁰ Source : Cutting out complications, de UEFA, juin 2006

¹¹ Source : Official Newsletter for the UEFA European Football Championship, de UEFA, mars 2007

¹² Source : Just the ticket for EURO 2004, par Rui Matos Pereira, avril 2003

Maintien de l'ordre		x	
Dissuasion	x		
Valorisation et diabolisation			x
Mythologiser			x
Incorporation et routinisation		x	
Déconnexion sanction / récompense	x	x	
Dissociation des fondements moraux		x	x
Saper les postulats et croyances		x	x

Diffusion en ligne et mobile

Le président de l'UEFA, Lennart Johansson, et le chef de la direction de l'UEFA, Gerhard Aigner, considéraient qu'Internet est une ressource vitale pour rester dans la course des nouveaux développements du football européen et diffuser des nouvelles. Le premier site uefa.com fut lancé le 28 août 1998 et fournissait une couverture intégrale des compétitions de l'UEFA. Il a rapidement été reconnu comme un site de football européen fiable, faisant autorité dans le domaine, avec plus d'un million d'utilisateurs. L'UEFA voulait que uefa.com devienne *le* site web européen du football. Pour l'Euro 2000, organisé par la Belgique et les Pays-Bas, l'UEFA a produit l'un des sites de football les plus populaires à ce jour, euro2000.org où 128 millions de pages ont été vues en un mois et en six langues.¹³

C'est en mars 2004 que le site euro2004.com, site officiel de l'Euro 2004, a été lancé, avec l'objectif pour l'UEFA de fournir des services en lignes en développant de nouvelles technologies et en fournissant de l'information en temps réel. Le site fut développé en huit langues et incluait : des commentaires de matches en direct, une couverture minute par minute, des interviews exclusives, les calendriers des joueurs, des conseils de sorties, des produits mobiles et des vidéos des moments forts dès la fin des matches^{14,15}

Le site de l'UEFA 2008 a intégralement été développé en interne par l'UEFA, via sa filiale UEFA Media Technologies. L'accent y était mis sur les dix langues utilisées comme point central d'un contenu qui se voulait exhaustif, couvrant tous les aspects du tournoi. L'objectif était de mettre

¹³ Source : Impressive launch for uefa.com, de UEFA.com, août 2001

¹⁴ Source : euro2004.com launched, de UEFA, mars 2004

l'accent sur l'innovation et d'augmenter les interactions avec les fans. L'Euro 2008 est le premier méga-événement sportif à avoir bénéficié d'une couverture complète par internet. L'utilisation innovante de ce médium a apporté plus de spectateurs et a permis à plusieurs compagnies d'offrir des services interactifs durant les rencontres. Ironiquement, ce n'est pas des organisateurs qu'est venue cette initiative mais de la Commission européenne qui insista sur l'importance d'utiliser Internet comme nouveau médium afin de s'assurer que tout le monde ait accès aux rencontres. L'UEFA prit cette tâche très au sérieux en créant une plateforme spécifique de façon à être en mesure de fournir le signal à tous les fournisseurs intéressés à diffuser via Internet. Un autre objectif avec le développement du site euro2008.com était de fournir de la distribution de contenu et des services d'infrastructure web afin de soutenir les services de vidéo en ligne de l'UEFA. De plus, l'UEFA voulait permettre à ses partenaires diffuseurs d'étendre leurs droits et de fournir une couverture des matches en direct sur internet partout dans le monde. Sur euro2008.com le contenu footballistique était accessible en tout temps et de partout par les fans. Dans la plupart des pays, le visionnement en direct des rencontres était totalement gratuit et d'excellente qualité (ex. les États-Unis) ; dans certains pays il existait la possibilité de choisir parmi plusieurs commentaires audio, la vidéo étant la même partout (ex. France) ; dans certains pays une vidéo de qualité moyenne était disponible gratuitement tandis que la version de meilleure définition était payante (ex. Grèce) ; enfin, dans de très rares pays (ex. Canada) la vidéo n'était disponible que par un système payant à la séance. Le pays d'origine de l'utilisateur était reconnu par l'adresse IP de son ordinateur. Tout le contenu était distribué à partir d'une source centralisée, qui nourrissait toute l'offre euro2008.com, où étaient mixés les contenus vidéo, son, texte et photo en vue de les distribuer au reste du monde¹⁶.

Un système de suivi a été implanté pour la première fois pour l'Euro 2008. L'objectif était de permettre aux spectateurs et aux fans d'améliorer leur compréhension des rencontres du point de vue tactique et de la performance. Le système fournissait des données en temps réel sur les rencontres, informations complémentaires au suivi des rencontres, et pouvait être consulté via le site euro2008.com. Les données étaient également disponibles via l'index Castrol¹⁷. Le fournisseur était UEFA Media Technologies (UMET), une compagnie créée par l'UEFA pour fournir les solutions technologiques, le contenu ainsi que de l'assistance en vue de s'assurer que toutes les opportunités des nouveaux médias soient bien exploitées dans le football européen et d'aider la grande famille du

¹⁵ Source : euro2004.com breaks record, de UEFA.com, juillet 2004

¹⁶ Source : Fans flock to euro2008.com, de Mark Chaplin & Martyn Hindley, juin 2008

football dans ses projets de développements technologiques¹⁸. Créé spécifiquement pour l'Euro 2008, l'index de performance Castrol est un système interactif qui permet de suivre le tournoi en ligne et introduit de nouvelles fonctions inédites, telles que le suivi des performances d'une équipe, les classements, le suivi des rencontres etc. La fonction Match Tracker offre la possibilité de suivre l'action d'un match en direct notamment via des statistiques qui peuvent aller jusqu'au niveau individuel, permettant ainsi de suivre la performance de chaque joueur sur le terrain en termes de distance courue, activité sur le terrain, pourcentages de passes etc. L'index de performance Castrol est représenté à la figure suivante :



Figure 2: Castrol Performance Index (source: <http://www.castrolindex.com/>)

En termes de transmission mobile, l'objectif pour l'Euro 2004 au Portugal était de s'assurer que les fans puissent accéder aux données via leur téléphone portable à tout moment et en tout lieu. Durant le tournoi, T-Mobile offrait des services exclusifs et du contenu sous la forme d'envoi d'images (MMS), les nouvelles relatives aux matches et les résultats par messages textes (SMS). Un des points forts fut la transmission des faits saillants sous la forme de clips vidéo en couleur sur les téléphones portables¹⁹. La couverture de l'Euro 2008 pour sa clientèle mobile résulte d'une combinaison de programmation de pointe et de technologie mobile qui visait à fournir aux fans en Suisse et en Autriche la possibilité de visionner des extraits vidéos, des clips, et les meilleures actions de tous les matches de l'Euro 2008.

¹⁷ Source : Castrol to provide new perspective, de UEFA, décembre 2007

¹⁸ Source : Cross-border co-operation, de UEFA Press Release, juin 2005

¹⁹ Source : T-Mobile ring in for Portugal, par UEFA, octobre 2003

Si l'on considère la diffusion en ligne et mobile, il y a deux types d'institutions et deux niveaux d'analyse. Le premier type de (proto-)institution est le site web (ici uefa.com, euro2000.org, euro2004.com, euro2008.com) que les représentants de l'UEFA, en tant qu'entrepreneurs institutionnels, ont promu successivement au fil des éditions. La seconde institution est l'UEFA elle-même, que les entrepreneurs institutionnels tentent de maintenir et améliorer. De fait, il y a donc deux types de travail institutionnel en jeu : création et maintien des institutions. Ce travail institutionnel est surtout technique et culturel. Il n'y a pas directement de travail politique bien que l'on puisse arguer de l'existence d'influence politique au travail technique et culturel.

Le travail institutionnel effectué en vue d'institutionnaliser les différents sites web est pour l'essentiel de nature culturelle et inclut les stratégies de théorisation et éducation. En effet, les entrepreneurs institutionnels qui proviennent de l'UEFA ont expliqué ce qui pouvait être et serait disponible grâce via les sites web. Gerhard Aigner (alors président de l'UEFA) souligne : *"The wireless content offering demonstrates UEFA's continued efforts to reach football fans worldwide and provide unparalleled and comprehensive coverage of UEFA events on every platform."*²⁰. Conway Lee (directeur de BenQ Europe)²¹ utilise également la théorisation pour promouvoir le site de l'Euro 2004 : *"our mission is to enhance the lifestyles and enjoyment of our worldwide customers through provision of a quality digital experience. Therefore our partnership with UEFA is a perfect fit and one of which we are immensely proud."*²² David Farrelly (Responsable du web et du contenu chez UEFA Media Technologies) utilise un mélange de théorisation et d'éducation afin de promouvoir le site de l'Euro 2008 : *"there will be a near-live mobile service for fans on the move and a complete video-on-demand service for fans who miss the games or who want to relive all the key moments"*²³. Les entrepreneurs institutionnels utilisent également des tactiques relevant de l'imitation, surtout pour introduire et justifier la diffusion mobile. Comme l'explique Mike Lee (directeur des communications et des affaires publiques de l'UEFA en 2002) : *"The whole way that people receive their information has changed dramatically in the last ten years. The internet and mobile phones have become increasingly important in terms of the way that people want information, and want also to learn about football"*²⁴.

²⁰ Source : Enjoy EURO 2004 on your mobile, par UEFA.com, novembre 2003

²¹ Source : BenQ on board for Portugal, communiqué de presse de l'UEFA, novembre 2003

²² Source : BenQ on board for Portugal, communiqué de presse de l'UEFA, novembre 2003

²³ Source : UEFA EURO 2008 100 days to go, communiqué de presse de l'UEFA, février 2008

²⁴ Source : Crucial role for new media, communiqué de presse de l'UEFA, février 2002

Enfin, Alexandre Fourtoy a également utilisé l'imitation pour soutenir le site de l'Euro 2008 : *“The website will be fully representative of the converged world in which we live today because it will deeply interlink the video, audio, text and photo content the user can experience.”*²⁵

Du travail institutionnel a également été réalisé en vue de renforcer la mission et les valeurs centrales de l'UEFA. La tactique la plus évidente est la valorisation. Par exemple, Alexandre Fourtoy, à propos de uefa.com: *“We aim to provide exclusive and extensive information with all the credibility and thoroughness of UEFA and all the flexibility and creativity of the internet.”*²⁶ Gerhard Aigner (alors président de l'UEFA) souligna quant à lui combien les sites renforçaient la mission de l'UEFA : *“The wireless content offering demonstrates UEFA's continued efforts to reach football fans worldwide and provide unparalleled and comprehensive coverage of UEFA events on every platform”*²⁷. La même technique de valorisation est perceptible dans le discours de Gilberto Madail (Président du FA portugais et président du conseil de l'Euro 2004 S.A.): *“I am sure that the UEFA European Football Championship is now richer and better equipped. The tournament organization, our other partners, representatives of the media and football supporters will have top-class information and working conditions”*²⁸.

La partie la plus importante du travail institutionnel de l'UEFA est l'incorporation et la routinisation, ce qui consiste à relier l'institution avec les routines quotidiennes et les pratiques de participants. Dans cette optique, les différents sites web peuvent être vus comme de simples outils destinés à favoriser et enraceriner une institution de niveau supérieur, ici l'UEFA. Voici quatre exemples de tactiques d'incorporation et routinisation utilisées par des entrepreneurs institutionnels associés à l'UEFA :

Alexandre Fourtoy (Président de UEFA New Media): *“UEFA was determined to develop the tournament presence worldwide. 80 per cent of the world's Internet population is covered in its mother tongue. The intention is that being logged on to www.euro2004.com will be as good as being at the finals itself”*²⁹

Alexandre Fourtoy (Président de UEFA New Media): *“I am delighted with these mobile offerings. It will allow us to harness the latest technological advances and the resources and*

²⁵ Source : euro2008.com launches successfully, par UEFA.com, février 2008

²⁶ Source : Impressive launch for uefa.com, par UEFA, août 2001

²⁷ Source : Enjoy EURO 2004 on your mobile, par UEFA, novembre 2003

²⁸ Source : Portugal Telecom answers call, communiqué de presse UEFA, mars 2003

²⁹ Source : Broadcasting tops workshop agenda, par UEFA, juin 2003

expertise of UEFA to bring EURO 2004™ closer to football fans worldwide”³⁰

David Farrelly (Responsable du web et du contenu chez UEFA Media Technologies): “*With mobile services people can keep in touch while on the move via our near-live video and photographic coverage alongside WAP and SMS services.*”³¹

Arsène Wenger (Gestionnaire de Arsenal FC Manager et ambassadeur de l’index Castrol): “*The Castrol Performance Index will be very useful for fans because they will no longer just be relying on the views of the pundits and presenters. Instead Castrol will be giving them access to clear graphics and statistics to judge player and team performances objectively.*”³²

Ces exemples soulignent les efforts mis en œuvre afin que les fans aient accès à l’information dans leur langue maternelle, afin d’être plus proches de l’Euro 2004, puissent garder contact lors de leurs déplacements. Ils peuvent consulter des graphiques clairs et des statistiques pour juger de la performance des joueurs et des équipes. L’objectif est d’accrocher les fans à l’UEFA, que l’UEFA soit présente partout, tout le temps, quel que soit le médium de transmission.

Bien que l’index de performance Castrol soit dépeint comme un outil visant à se rapprocher du jeu et à avoir un accès à des données plus nettes, notons qu’il peut être également une façon indirecte d’effectuer une forme de surveillance (i.e. le travail institutionnel de maintien de l’ordre). Comme l’affirme Arsène Wenger (Gestionnaire de Arsenal FC et ambassadeur de l’index Castrol) : “*The statistics can't tell you for certain who will win it, but what the Castrol Performance Index gives you is the potential of each team. At UEFA EURO 2008™, managers will need to be influenced by concrete measures, not just opinion. That's why the Castrol Performance Index is such a fantastic tool*”³³ . L’idée de maintien de l’ordre est également présente dans la présentation du premier site web de l’UEFA en 1998 : “*It will significantly enhance the on-line experience of UEFA competitions, bringing high-level coaching and education ideas to the fingertips of the fans and will provide the European football family with a portal to promote their work and achievements.*”³⁴

³⁰ Source : Enjoy EURO 2004 on your mobile, par UEFA, novembre 2003

³¹ Source : euro2004.com sets new standard, par UEFA, mars 2004

³² Source : Castrol to provide new perspective, par UEFA, décembre 2007

³³ Source : Castrol to provide new perspective, par UEFA, décembre 2007

³⁴ Source : Impressive launch for uefa.com, par UEFA.com, août 2001

Discussion et conclusion

En examinant le travail institutionnel de configuration du champ dans les méga-événements, nous avons considéré trois aspects : 1) nous avons combiné les catégories et la nature du travail institutionnel afin d'améliorer notre compréhension du rôle des entrepreneurs institutionnels dans les mega-événements ; 2) nous avons appliqué notre cadre conceptuel à un type spécifique de méga-événement (l'Euro) et 3) nous avons proposé de nouvelles explications de l'évolution du rôle des technologies de l'information, via la perspective du travail institutionnel et de l'entrepreneuriat institutionnel.

En ce qui concerne la nature du travail institutionnel, nous avons suggéré que chacune des 18 stratégies proposées par Lawrence and Suddaby (2006) peut être mise en correspondance avec une, deux ou trois des catégories de travail institutionnel de Perkmann and Spicer's (2008). Cette intégration des deux cadres conceptuels est particulièrement utile pour comprendre la nature subtile du travail institutionnel avant, pendant et après les FCEs. En effet, nous avons constaté que beaucoup de travail est effectué par les entrepreneurs institutionnels avant et en préparation des FCE et pas seulement durant les FCEs. Cependant, la littérature relative aux FCEs se concentre surtout à ce qui se produit durant les FCEs. Grâce au concept de travail institutionnel, il est possible de relier ce qui se produit avant les FCEs avec ce qui se produit durant ces FCEs. Il reste en tout état de cause beaucoup de travail à réaliser afin de comprendre le travail institutionnel et l'entrepreneuriat autour des FCEs.

L'institution principale étudiée dans cet article est l'UEFA, une structure transnationale qui unit plus de 50 fédérations nationales de football et des centaines de clubs en Europe. Les structures transnationales « servent comme un moyen par lequel les intérêts qui rassemblent les champs et leurs problèmes sont identifiés » (Anand et Jones, 2008: 1037). Ces structures transnationales « permettent à des composants disparates de prendre conscience des préoccupations communes, de se rejoindre, de partager l'information, de coordonner leurs actions, de bâtir un agenda, et d'influencer mutuellement la configuration du champ » (Anand et Jones, 2008: 1037). Cependant, nous avons constaté que ces structures transnationales peuvent prendre vie et dicter ce qui peut être fait ou non aux éléments qui la constituent. C'est le cas de l'UEFA dans le secteur du football européen. L'Euro est l'événement le plus important, ou la matérialisation, de l'UEFA. En analysant les données, nous avons réalisé que bien que nous considérions une institution, l'événement qu'est l'Euro, nous avons affaire à plusieurs institutions imbriquées à plusieurs niveaux. L'UEFA est clairement l'institution qui est au cœur du

tout. L'Euro est une autre institution, mais qui n'existe pas avec la même intensité que l'UEFA. L'Euro a un mandat fort dans le champ, dans le sens où il peut exercer une influence forte sur l'évolution future du champ (Lampel et Meyer, 2008: 1028). En d'autres mots, les dirigeants de l'UEFA peuvent utiliser l'Euro comme un moyen de mettre en œuvre des changements désirés et de réaffirmer les choses qu'ils ne veulent pas voir changer. Les FCEs sont clairement à la fois les produits et les pilotes de l'évolution du champ (Lampel et Meyer, 2008).

Nous avons également constaté l'existence de petites institutions périphériques qui semblent agir comme des zones tampons autour de l'UEFA afin de la protéger. Par exemple, certains processus, tels que des techniques d'arbitrage qui ont été utilisés pour la première fois durant l'Euro 2000, peuvent être vues comme des institutions de bas niveau qui limitent l'impact des attaques possibles d'éléments externes (ex. presse négative reliée au hooliganisme). Nous avons réalisé que ces institutions périphériques (telles que les processus de vente de billets) sont probablement ceux qui vont avoir le moins besoin de travail de la part des entrepreneurs institutionnels dans la mesure où ils ne menacent pas les institutions de haut-niveau. Plus la proto-institution est centrale à l'UEFA, plus le travail institutionnel nécessaire pour effectuer un changement sera grand. Par exemple, l'arbitrage électronique n'a pas été utilisé au football, contrairement à de nombreux présidents. Il peut se manifester via certaines technologies comme l'utilisation d'une puce RFID dans le ballon, ce qui permettrait aux arbitres de savoir automatiquement si le ballon était dans les limites permises. Cependant, des acteurs puissants (ex. Michel Platini, président de l'UEFA) semblent être très réticents à introduire ces technologies qui, selon eux, pourraient changer – superficiellement ou en profondeur – ce que le football est, alors que d'autres technologies (ex. la billetterie ou la biométrie) ne font que changer la façon dont le client fait l'expérience des processus entourant l'organisation des événements.

Certaines technologies sont cependant peut-être déjà en train de modifier ce qu'est le football. Avec les applications en ligne et mobiles, le client peut recevoir en temps réel toutes sortes de statistiques sur ses joueurs et équipes favorites. Contrairement à de nombreux autres sports, le baseball étant un exemple typique, le football n'a pas pour tradition de considérer les statistiques telles que les accélérations qui sont maintenant disponibles à chacun. Est-ce que ceci changera la façon dont le jeu est perçu et joué ? Il est trop tôt pour le savoir.

Bibliographie

- Anand, N., et Jones, B.C. (2008), "Tournament Rituals, Category Dynamics, and Field Configuration: The Case of the Booker Prize", *Journal of Management Studies* Vol. 45 n°6. p. 1036-1060.
- Anand, N., et Watson, M.R. (2004), "Tournament Rituals in the Evolution of Fields: The Case of the Grammy Awards", *Academy of Management Journal* Vol. 47 n°1. p. 59-80.
- Bakhtin, M.M. (1984), *Problems of Dostoevsky's Poetics*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Beckert, J. (1999), "Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations", *Organization Studies* Vol. 20 n°5. p. 777-799.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K., et Mead, M. (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly* Vol. 11 n°3. p. 369-386.
- Brint, S., et Karabel, J. (1991), "Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Colleges", in P.J.D.a.W.W. Powell (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Studies*, Chicago: The University of Chicago Press, pp. 337-360.
- DiMaggio, P.J. (1988), "Interest and Agency in Institutional Theory", in L.G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, Cambridge MA: Ballinger, pp. 3-22.
- DiMaggio, P.J., et Powell, W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality", *American Sociological Review* Vol. 48 n°2. p. 147-160.
- Dubé, L., et Paré, G. (2003), "Rigor in I.S. Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations", *MIS Quarterly* Vol. 27 n°4. p. 597-635.
- Fairclough, N. (1995), *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*, London, Longman.
- Fairclough, N. (2005), "Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism", *Organization Studies* Vol. 26 n°6. p. 915-939.
- Florek, M., Breitbarth, T., et Conejo, F. (2008), "Mega Event = Mega Impact? Travelling Fans' Experience and Perceptions of the 2006 Fifa World Cup Host Nation", *Journal of Sport & Tourism* Vol. 13 n°3. p. pp.1-20.
- Garud, R., Hardy, C., et Maguire, S. (2007), "Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue", *Organization Studies* Vol. 28 n°7. p. pp. 957-969.
- Garud, R., Jain, S., et Kumaraswamy, A. (2002), "Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java", *Academy of Management Journal* Vol. 45 n°1. p. pp. 196-214.
- Glynn, M.A. (2008), "Configuring the Field of Play: How Hosting the Olympic Games Impacts Civic Community", *Journal of Management Studies* Vol. 45 n°6. p. 1117-1146.
- Greenwood, R., Suddaby, R., et Hinings, C.R. (2002), "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal* Vol. 45 n°1. p. 58-80.
- Hensmans, M. (2003), "Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional ", *Organization Studies* Vol. 24 n°3. p. 355-381.
- Hoffman, A.J. (1999), "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the Us Chemical Industry", *Academy of Management Journal* Vol. 42 n°4. p. 351-371.

- Horne, J., et Manzenreiter, W. (2006), "An Introduction to the Sociology of Sports Mega-Events", in J. Horne et W. Manzenreiter (Eds.), *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*, Oxford: Blackwell, pp. 1-24.
- Lampel, J., et Meyer, A. (2008), "Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets", *Journal of Management Studies* Vol. 45 n°6. p. 1025-1035.
- Lawrence, T.B., et Suddaby, R. (2006), "Institutions and Institutional Work", in S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence et W.R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies 2nd Edition*, London: Sage, pp. 215-254
- Lounsbury, M. (2003), "The Problem of Order Revisited: Towards a More Critical Institutional Perspective", in R. Westwood et S. Clegg (Eds.), *Debating Organization - Point and Counterpoint in Organization Studies*, Oxford: Blackwell Publishing, pp. 210-219.
- Maguire, S., et Hardy, C. (2009), "Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of Ddt", *Academy of Management Journal* Vol. 52 n°1. p. 148-178.
- Maguire, S., Hardy, C., et Lawrence, T.B. (2004), "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: Hiv/Aids Treatment Advocacy in Canada", *Academy of Management Journal* Vol. 47 n°5. p. 657-679.
- Mazza, C., et Pedersen, J.S. (2004), "From Press to E-Media? The Transformation of an Organizational Field", *Organization Studies* Vol. 25 n°6. p. 875-896.
- Meyer, A.D., Gaba, V., et Colwell, K.A. (2005), "Organizing Far from Equilibrium: Nonlinear Change in Organizational Fields", *Organisation Science* Vol. 16 n°5. p. 456-473.
- Oliver, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review* Vol. 16 n°1. p. 145-180.
- Parker, I. (1989), *The Crisis in Modern Social Psychology*, London, Routledge.
- Patton, M.Q. (2001), *Qualitative Research & Evaluation Methods* ", Sage.
- Perkmann, M., et Spicer, A. (2008), "How Are Management Fashions Institutionalized? The Role of Institutional Work", *Human Relations* Vol. 61. p. pp.811–844.
- Phillips, N. (2003), "Discourse or Institution? Institutional Theory and the Challenge of Critical Discourse Analysis", in R. Westwood et S. Clegg (Eds.), *Debating Organization - Point and Counterpoint in Organization Studies*: Blackwell Publishing, pp. 220-231.
- Phillips, N., Lawrence, T.B., et Hardy, C. (2004), "Discourse and Institutions", *Academy of Management Review* Vol. 29 n°4. p. 635-652.
- Scott, R.W. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage Publications.
- Seo, M.-G., et Creed, W.E.D. (2002), "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective", *Academy of Management Review* Vol. 27 n°2. p. 222-247.
- Suchman, M.C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review* Vol. 20 n°3. p. 571-611.
- Wagner, W., et Hayes, N. (2005), *Everyday Discourse and Common Sense*, New York, Palgrave-Macmilan.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, California, Sage.