

Technologies de l'information et gestion des méga-événements : le cas du championnat d'Europe de football – une approche institutionnelle

Muriel MIGNERAT & Luc AUDEBRAND***

* École de Gestion Telfer de l'Université d'Ottawa

** Faculté de management de l'Université de la Colombie-Britannique (UBC)

RÉSUMÉ

Cette étude utilise une approche institutionnelle pour étudier l'introduction de technologies de l'information (TI) dans la gestion des méga-événements. Plus spécifiquement, elle s'intéresse aux trois derniers championnats d'Europe de football de l'UEFA (2000, 2004, 2008), période-clé qui a vu un bouleversement des technologies utilisées. Une approche qualitative est adoptée et les deux principales technologies identifiées (billetterie électronique et diffusion électronique des résultats) sont comparées entre elles et au fil du temps. Nous suggérons que ces technologies sont implantées par des acteurs afin d'influencer l'institution dont ils font partie (l'UEFA). Les acteurs effectuent pour ce faire un travail institutionnel en vue de créer, maintenir ou porter atteinte à cette institution. Nos résultats dévoilent plusieurs stratégies visant à utiliser les TI pour adopter de nouvelles pratiques. L'adoption de la billetterie électronique, s'inspirant de ce qui se faisait déjà pour d'autres compétitions sportives, a fait l'objet d'un travail technique visant essentiellement à définir cette nouvelle façon de faire et à éduquer les utilisateurs. La diffusion en ligne s'appuie sur du travail technique et culturel : les acteurs ont fait un effort de théorisation et d'éducation, et ont dû s'assurer que l'utilisation de cette technologie devienne routinière pour les participants ; cela a également été l'occasion de renforcer la mission et les valeurs centrales de l'UEFA. Au total, cette étude représente, à notre connaissance, un premier effort dans la littérature pour mieux comprendre le rôle des TI dans la gestion des méga-événements, tout en présentant l'acteur TI comme agent de changement sous un angle nouveau, celui d'acteur institutionnel.

Mots-clés : Billetterie électronique, diffusion en ligne, adoption TI, théorie institutionnelle, travail institutionnel, méga-événements, sport, football.

ABSTRACT

This study adopts an institutional approach to analyze the introduction of new information technologies (IT) in the management of mega-events. More specifically, it focuses on the last three UEFA European Football Championship (2000, 2004, 2008), a period during which the nature of technologies used has changed dramatically. A qualitative approach is adopted and the two main technologies identified (e-ticketing and online broadcasting of results) are compared to each other and over time. We suggest that actors purposefully adopted these technologies in order to influence the institution to which they belong (the UEFA). Actors perform institutional work with the objective to create, maintain or disrupt this institution. Our results unveil several strategies enacted to use IT in order to adopt new practices. The adoption of e-ticketing, inspired by established practices in other tournaments, was supported by technical work that aimed at defining this new way of doing things and at educating users. The online broadcasting of results is based on technical and cultural work: actors made an effort of theorization and education; it was also an opportunity for reinforcing the mission and the central values of the UEFA. Overall, this study is, to our knowledge, a first effort in the literature to understand the role of IT in the management of mega-events, and it provides a new angle to the study of IT actors as change agents, that of an institutional actor.

Keywords: E-ticketing, online broadcasting, IT adoption, Institutional theory, Institutional Work, Mega-events, Sports, Soccer / Football.

I. INTRODUCTION

Les méga-événements sont des événements de grande envergure se déroulant sur une période de temps limitée, qui attirent le grand public, possèdent un caractère spectaculaire et ont de l'importance au niveau international (Roche, 2000). Les technologies de l'information (TI) tiennent un rôle important dans l'organisation de méga-événements sportifs tels que les jeux olympiques, la coupe du monde de football ou le Super Bowl, les trois méga-événements qui attirent le plus d'intérêt du public, des médias et des investisseurs. Ces méga-événements ne marquent pas seulement le point culminant de longues années de travail et de préparation pour les athlètes, ce sont également des événements qui peuvent être utilisés pour établir de nouvelles pratiques et promouvoir des innovations technologiques. Cependant, la recherche en systèmes d'information (SI) n'a pas, à ce jour, porté grand intérêt au processus par lequel les technologies (telles que la billetterie électronique, l'arbitrage électronique, la diffusion des résultats sportifs) sont implantées dans ces méga-événements, ni aux conséquences de l'implantation sur les acteurs, les secteurs d'activité et les industries.

Dans cet article, nous explorons les stratégies employées lors de méga-événements durant lesquels des entrepreneurs institutionnels cherchent à refaçonner leur environnement ou veulent implanter de nouvelles pratiques à l'occasion de l'adoption de nouvelles TI (c'est le concept de "IT-enabled change" de Benjamin et Le-

vinson, 1993; Martinsons, Davison et Martinsons, 2009; Tillquist, 2000; Ward et Elvin, 1999), dans le but de changer, protéger ou 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). Certains 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 est d'identifier le type de travail institutionnel (Ben Slimane et Leca, 2010; Lawrence et Suddaby, 2006) effectué autour des méga-événements par les entrepreneurs institutionnels en rapport avec l'implantation de TI.

Notre cadre conceptuel combine les récents développements en théorie institutionnelle, dont le concept de travail institutionnel, avec la littérature en technologies de l'information. Notre but est de relier et intégrer ces différentes perspectives pour aborder des concepts typiquement TI (adoption TI, rôles-clés, agents de changement, changement facilité par les TI) avec un angle nouveau. Nous pensons qu'une compréhension plus large du phénomène de développement de stratégies basées sur les méga-événements bénéficierait des derniers développements en théorie institutionnelle. Cette approche n'a pas encore été utilisée à son plein potentiel en management des SI (Mignerat et Rivard, 2009).

Nous utilisons le cas de l'union des associations européennes de Football (UEFA) pour appuyer notre effort d'intégration. Le dernier championnat (connu sous le nom d'Euro) 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 soutenue 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 en format papier. L'Euro 2008 est considéré comme le premier grand événement sportif à avoir été intégralement diffusé en ligne (en plus des moyens traditionnels : radio, télévision). L'Euro 2008 est un exemple flagrant où des entrepreneurs institutionnels ont utilisé les innovations technologiques pour changer la dynamique institutionnelle d'un champ, ainsi qu'où les méga-événements peuvent être utilisés pour implanter de nouvelles technologies.

II. FONDEMENTS THÉORIQUES ET CADRE CONTEXTUEL

II.1. Les méga-événements sportifs

Roche (2000) définit les méga-événements comme étant « des événements culturels (ce qui englobe les aspects commerciaux et sportifs) de grande envergure, ayant un caractère spectaculaire, de l'attrait pour le grand public et de l'importance à l'échelle internationale »

(Roche, 2000, p.1). Les méga-événements sont en général temporaires, avec un début et une fin prédéterminés. Typiquement, ils sont organisés par un regroupement d'organisations nationales gouvernementales et internationales non gouvernementales. À part les grandes expositions internationales (de type exposition universelle), la plupart des méga-événements sont de nature sportive (Roche, 2000). Parmi les méga-événements sportifs on retrouve des compétitions internationales multisports (ex. : les jeux olympiques), des compétitions internationales de niveau élite (ex. : la coupe du monde de football de la FIFA) et des compétitions régionales de niveau élite (ex. : le championnat d'Europe de football de l'UEFA).

Les méga-événements suscitent l'intérêt commercial de par leur capacité à générer des revenus substantiels via les droits de diffusion. Si les spectateurs sur place se comptent en milliers, l'audience télévisuelle peut être de l'ordre des millions, voire milliards de téléspectateurs. Les méga-événements sportifs génèrent une couverture médiatique considérable et se révèlent être des marques puissantes rapportant des bénéfices significatifs aux partenaires commerciaux (Smith et Westerbeek, 2004). Les pratiques commerciales dans cette industrie d'envergure mondiale ont des impacts économiques, sociaux et environnementaux (Roberts, 2004). En particulier, les impacts économiques ne doivent pas être sous-estimés : c'est une industrie dont la portée et le pouvoir à l'échelle internationale sont sans égal. Le volume des activités reliées au sport représente environ 3% de l'activité économique mondiale (Dolles et Söderman, 2008).

Nous assistons à l'émergence d'un champ de recherche relatif aux méga-événements sportifs (Andranovich, Burbank et Heying, 2001; Downward et Ralston, 2006; Horne, 2006; Roche, 2006; Syme et al., 1989). Les thèmes centraux sont l'impact économique sur les villes, régions ou pays hôtes (Baade et Matheson, 2004; Gratton, Dobson et Shibli, 2000; Gratton, Shibli et Coleman, 2006; Matheson et Baade, 2004; Solberg, Andersson et Shibli, 2002; Whitson et Horne, 2006), les politiques publiques associées à ces méga-événements (Andranovich et Burbank, 2004; Hiller, 2000; Horne, 2004; Manzenreiter et Horne, 2005; Porter, 1999; Roche, 1994), le marketing des méga-événements sportifs (Lee, Sandler et Shani, 1997; Séguin et O'Reilly, 2008; Söderman et Dolles, 2008), le tourisme associé aux méga-événements (Hall, 1989; Horne, 2006; Sola, 1998) et les implications sociales et culturelles de méga-événements (Horne et Manzenreiter, 2006; Kaufman et Patterson, 2005; Maguire, 2005; Marivoet, 2006; Roche, 2006). Toutefois, très peu de recherches ont à ce jour été conduites sur les aspects managériaux et organisationnels relatifs aux méga-événements, y compris sur le rôle et l'impact des TI.

II.2. Le changement induit par les TI et les agents de changement TI

La notion de changement induit par les TI (ou *IT-enabled change*) peut se définir comme le changement organisationnel causé par une implantation de TI (Liu, Benjamin et Zhang, 2007). Ainsi dans une perspective que l'on peut qualifier d'ingénierique (Carton,

Clédy et Dahab, 2002, p.291) « *la diffusion des TIC est un processus contrôlé par les décideurs qui les utilisent comme leviers de réorganisation* ». Cette perspective s'oppose à deux autres approches : le déterminisme technologique, où les TI sont vues comme créant un contexte favorable au changement, et la perspective de l'émergence, où on considère les changements structurels qui n'étaient pas prédéterminés par l'implantation des TI (Marciniak et Rowe, 2009).

L'implantation d'un nouveau SI conçu pour soutenir de nouveaux processus de gestion n'est pas qu'un problème de nature technologique. Au contraire, elle bouleverse les méthodes de travail utilisées (Carton et al., 2002; Marciniak et Rowe, 2009), entraîne généralement avec elle des changements fondamentaux dans la gestion des systèmes, la distribution du pouvoir et la culture organisationnelle, tout en étant souvent accompagnée de résistance et de diverses autres difficultés (Markus et Pfeffer, 1983). Markus (2004) nomme "*technochange*" le phénomène qui consiste à utiliser une implantation TI comme déclencheur d'un changement organisationnel d'une plus grande envergure, à haut risque et potentiellement à haut rendement. Pour elle, une telle approche n'est un succès que lorsqu'on est en présence d'une solution technique et organisationnelle intégrée. Lors de l'implantation d'une nouvelle TI, les structures sociales et les entités techniques doivent être alignées : les changements aux structures sociales induites tant par les phénomènes institutionnels que par la technologie interagissent durant l'implantation (Davidson et Chismar, 2007).

Les acteurs du changement institutionnel ont généralement été décrits dans la littérature de SI comme des sponsors et des champions. Les sponsors sont généralement des personnes qui ont du pouvoir, du fait des ressources et de l'autorité dont ils disposent (Beath, 1991; Keen, 1981). Ils sont en général responsables de s'assurer que les fonds nécessaires sont disponibles et que les hauts gestionnaires sont impliqués dans l'implantation afin d'assurer le succès final du projet (Brown et Vessey, 1999). Les champions TI, généralement décrits dans la littérature TI comme étant l'un des éléments-clés dans le succès du projet (Bassellier, Benbasat et Reich, 2003; Howell et Higgins, 1990; Parr, Shanks et Darke, 1999; Reich et Benbasat, 1990; Wixom et Watson, 2001) sont en général des « *gestionnaires qui encouragent activement et vigoureusement leur vision personnelle pour l'utilisation d'une technologie de l'information, poussant le projet au travers des étapes d'autorisation et des écueils de l'implantation* » (Beath, 1991, p. 355). Nous considérerons les champions et les sponsors de l'angle de l'entrepreneuriat institutionnel afin de décrire le travail institutionnel qu'ils effectuent (Lawrence et Suddaby, 2006).

II.3. Théorie institutionnelle, travail institutionnel de configuration de champ et entrepreneuriat institutionnel

II.3.1. Théorie institutionnelle et SI

Une institution est une structure sociale qui fournit aux organisations et

aux individus des lignes d'actions ou des orientations et qui, du même temps, les contrôle et les contraint (Scott, 2001). Les institutions reposent sur trois piliers distincts mais inter-reliés : les piliers régulateur, normatif et cognitif (Scott, 2001). La théorie institutionnelle a surtout été mise à profit en SI (Mignerat et Rivard, 2009) afin d'étudier les innovations (Avgerou, 2000; Avgerou, 2002; Chatterjee, Grewal et Sambamurthy, 2002; King et al., 1994; Swanson et Ramiller, 1997). Selon cette approche, l'adoption d'une innovation est fortement influencée par les facteurs institutionnels (Swanson et Ramiller, 1997; Tan et Fichman, 2002; Teo, Wei et Benbasat, 2003). Ainsi, la décision d'une organisation d'adopter une innovation SI donnée serait souvent prise parce que les décideurs suivraient mécaniquement ce qui se passe dans d'autres organisations (Swanson et Ramiller, 2004), reproduisant ainsi les modes du moment (Abrahamson, 1991). Au-delà de l'étude des innovations, les SI ont utilisé des approches institutionnelles pour étudier des phénomènes tels que le changement organisationnel (Avgerou, 2000; 2002), l'impartition (Ang et Cummings, 1997), le pouvoir (Silva et Backhouse, 2003), et plus récemment les pratiques de gestion de projet de systèmes d'information (Mignerat et Rivard, 2010).

II.3.2. Le travail institutionnel

Les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs qui essaient de gérer leur environnement institutionnel en mobilisant des ressources 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). Les actions de ces entrepreneurs peuvent être envisagées de l'angle du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006). 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). Ils identifient neuf catégories de travail institutionnel qui visent à créer des institutions, six catégories dédiées au maintien des institutions, et enfin trois catégories visant à porter atteinte aux institutions. 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 1 où nous les avons rapprochées des trois « natures » de travail institutionnel : politique, technique, culturel (Perkmann et Spicer, 2008).

Pour Perkmann et Spicer (2008), il existe en effet trois natures de travail institutionnel. Tout d'abord le *travail politique*. Ce type de travail institutionnel donne une base sociale sur laquelle une institution repose mais ne fournira pas le détail de comment l'institution fonctionne. C'est l'objet du *travail technique* qui quant à lui repose sur le pilier culturo-cognitif de Scott (1995). Le travail technique peut être réalisé par les entrepreneurs institutionnels via la copie, l'établissement de liens avec des pratiques existantes, la théorisation, l'éducation d'autres acteurs par exemple. Typiquement, les

entrepreneurs institutionnels qui font ce type de travail ont des compétences techniques ou sont des experts, ce sont des scientifiques, des universitaires ou des consultants. Le travail technique n'étant pas suffisamment efficace pour certains acteurs attachés à une institution, il existe un troisième type de travail, le *travail culturel*, relevant du pilier normatif. Ce type de travail implique la présentation de l'institution d'une façon qui attire une audience plus vaste que celle limitée aux acteurs ayant un intérêt immédiat ou technique dans l'institution. Les entrepreneurs institutionnels doivent ici être capables de situer l'institution dans un cadre plus vaste et de créer des réseaux. Ces compétences se retrouvent parmi les acteurs capables de suivre et manipuler l'opinion publique, tels que des journalistes, des experts en relations publiques, des agences de publicité ou des intellectuels. Bien que l'on puisse défendre l'argument que chaque catégorie relève des trois natures de travail institutionnel, nous proposons dans le tableau 1 un appariement entre catégorie de travail et sa ou ses natures dominantes.

III. MÉTHODOLOGIE

Pour cette étude, nous avons collecté et analysé des données qui nous permettent d'étudier comment une institution, telle que le championnat d'Europe de football de l'UEFA, peut être modifiée 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 entre autres au travers de l'introduction et

Catégories telles que proposées par les auteurs :	Traduction libre	Travail politique	Travail technique	Travail culturel
CRÉATION d'INSTITUTIONS				
Advocacy	Plaidoirie	x		
Defining	Définition	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	Habilitation	x	x	
Policing	Maintien de l'ordre	x	x	
Deterring	Dissuasion	x		
Valorizing and Demonizing	Valorisation et diabolisation			x
Mythologizing	Mythologisation		x	x
Embedding and Routinizing	Incorporation et routinisation		x	x
PORTER ATTEINTE aux INSTITUTIONS				
Disconnecting Sanctions/Rewards	Déconnexion sanction / récompense	x	x	
Disassociating moral foundations	Dissociation des fondements moraux		x	x
Undermining assumptions and beliefs	Ébranlement des postulats et croyances		x	x

Tableau 1 : Catégories et nature du travail institutionnel
 (adapté de Lawrence et Suddaby (2006) et de Perkmann et Spicer (2008))

l'utilisation de nouvelles technologies de l'information (telles que la billetterie en ligne, la diffusion en ligne et mobile, la biométrie). Celles-ci ne se

bornent pas à automatiser des processus existants mais vont plutôt changer radicalement la façon dont les choses sont faites. À notre connaissance, cer-

taines 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. Notre question de recherche est : quel type de travail institutionnel est effectué autour des méga-événements par les entrepreneurs institutionnels en rapport avec l'implantation de TI ?

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). 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) et les méga-événements (Anand et Jones, 2008; Anand et Watson, 2004). 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 obtenu un accès relativement facile à l'information nécessaire au travers de communiqués de presses, interviews publiées, 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 des deux TI à l'étude (billetterie électronique, diffusion en ligne), les rapports annuels de l'UEFA disponibles ainsi que des retranscriptions d'interviews déjà publiées des trois acteurs centraux de notre étude : Joseph B. Blatter, qui travaille pour la FIFA depuis 1975 et en est 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 recensé 97 documents (les citations dans la description du cas et des résultats sont issues de ces documents).

Ces documents ont été codés (analyse de discours) selon les catégories identifiées précédemment. 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 mobilisé la classification des différents types de travail (travail politique, technique et

culturel) ainsi que les compétences affichées par les acteurs impliqués, tel que décrit par Perkmann et Spicer (2008) et synthétisé plus haut. Concrètement, chacun des deux auteurs a imprimé l'ensemble des données d'archives et les définitions des catégories et types de travail. Chacun a surligné sur papier les segments de textes pertinents et a affecté à chaque segment les catégories et types de travail qu'il jugeait pertinents. Ces segments ont ensuite été retranscrits dans des tableaux (similaires aux tableaux 3 et 4). Les informations collectées ont été triangulées par les deux auteurs dans l'optique d'atteindre un consensus. Lorsqu'un consensus était impossible à trouver (quelques cas marginaux n'influençant pas les catégories identifiées et leur sens), nous n'avons pas tenu compte de l'information dans la présentation des résultats. Nous n'avons pas calculé le taux d'accord entre co-auteurs pour chacune des catégories mais avons choisi de procéder par discussion et consensus. Les tableaux 3 et 4 ne présentent que les segments les plus révélateurs parmi ceux que nous avons codés et non l'intégralité de la codification.

IV. ÉTUDE DE CAS : LE CHAMPIONNAT D'EUROPE DE FOOTBALL DE L'UEFA

Le championnat d'Europe de football (ou Euro) a lieu tous les quatre ans depuis 1960. Son organe dirigeant est connu sous le nom d'UEFA (Union of European Football Associations) et regroupe les 53 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, l'organisation de l'Euro a pris beaucoup d'ampleur et 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 TI sont utilisées dans pratiquement tous les aspects de l'organisation de l'Euro. Les principales technologies de l'information à avoir été introduites ou en voie d'introduction 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 diffusées par l'informatique mobile, par exemple les téléphones portables) et la biométrie

(pour des raisons de sécurité essentiellement), l'arbitrage électronique (ex. utilisation d'une puce RDFI sur le ballon, communication entre arbitres, utilisation de la vidéo) et utilisation des technologies en marketing (ex. : *e-experiencing*). Les technologies à l'étude sont résumées dans le tableau 2.

IV.1. Billetterie en ligne

Avant l'Euro 2000, les billets n'étaient pas vendus en ligne. Traditionnellement, le pays hôte était chargé d'imprimer, de diviser et d'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. Les acheteurs devaient typiquement patienter très longtemps. Pour la coupe d'Europe 2000, 60% des billets ont été vendus en ligne ; les systèmes traditionnels et électroniques coexistaient. 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 été rouverte 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.

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

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

Tableau 2 : Technologies et compétitions étudiées

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 retraçable (savoir par qui chacune des places a été achetée). 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 rendre 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 globalement plus exactes car les utilisateurs sont 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, dans une interview :

"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 appli-

cations 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."

IV.2. Diffusion en ligne

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. 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

¹ Les citations dans la description du cas et des résultats sont issues des documents analysés et cités en annexe. Comme il s'agit de la description de l'étude de cas, les sources n'ont pas été rapportées dans la bibliographie.

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.

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, des calendriers de joueurs, des conseils de sorties, des produits mobiles et des vidéos des moments forts dès la fin des matches.

Contrairement aux éditions précédentes, le site de l'UEFA 2008 a intégralement été développé en interne par l'UEFA, via sa filiale UEFA Media Technologies. Le site misait 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 l'accent sur l'innovation et d'augmenter les interactions avec les fans. L'Euro 2008 est décrit comme le premier méga-événement sportif à avoir bénéficié d'une couverture complète par Internet. 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 du 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, celle-ci 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, audio, textuel et photo en vue de les distribuer au reste du monde.

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 Castrol. 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 football dans ses projets de développements technologiques. 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.

V. RÉSULTATS

Des forces coercitives, provenant de l'Union Européenne et des niveaux nationaux ont poussé à l'adoption de la billetterie en ligne, qui va dans le sens de plus de clarté et moins de billets vendus illégalement au marché noir. Ce changement a été facilité par l'utilisation des TI via l'implantation de la billetterie électronique. Nous n'avons pas identifié de trace de *tra-*

vail politique, lequel n'a probablement pas été nécessaire du fait de l'ampleur des pressions coercitives existantes. Le *travail culturel* n'a pas été nécessaire non plus puisque la vente de billets n'est pas au cœur de ce que constituent le football et les matchs de football mais correspond plutôt à une activité support. Par conséquent, le *travail technique* a 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. Les articles recensés mentionnent que ce dernier a interagi fréquemment avec les comités, les consultants et les médias, et a ainsi joué un rôle clé pour *définir* le nouveau système (par la formalisation des règles et standards pour son implantation et son utilisation). Il a 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 faut mentionner *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 pré-existantes ailleurs dans ce domaine), *l'éducation* (ex. : formation des différentes parties prenantes, notamment les clients, par le biais des médias), et *l'habilitation* (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 3.

	Travail politique	Travail technique	Travail culturel
CRÉATION d'INSTITUTIONS			
Définir		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>	
Acquisition de droits		<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> <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>	
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", dit Jos de Kruif. "considering all possibilities", "constantly monitoring new developments in ticketing by looking at other events"</i> dit Jos de Kruif. 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> dit Pedro Correia, directeur de l'exploitation de Euro 2008 SA.	
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.	
MAINTIEN des INSTITUTIONS			
Habilitation		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>	

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

Si l'on considère la diffusion en ligne, il y a deux types d'institutions et deux niveaux d'analyse. Le premier type de (proto-)institution est le site web (ici 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 (à l'aide du site uefa.com). 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 d'éducation. En effet, les entrepreneurs institutionnels qui proviennent de l'UEFA ont expliqué ce qui pouvait être et serait disponible grâce aux 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."* Conway Lee (directeur de BenQ Europe) 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." 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"*. Les entrepreneurs institutionnels utilisent également des tactiques relevant de l'imitation. Alexandre Fourtoy a entre autres 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."*

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."* 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"*. 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”.

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 enraciner une institution de niveau supérieur, ici l'UEFA. Des exemples de tactiques d'incorporation et routinisation utilisées par des entrepreneurs institutionnels associés à l'UEFA sont présentés dans le tableau 4. 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, et 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 (entraîneur 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”.* 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.”*

La comparaison des tableaux 3 et 4 permet de montrer que la billetterie électronique et la diffusion en ligne sont deux technologies qui ont commandé du travail institutionnel de nature différente de la part des entrepreneurs institutionnels. Alors que le travail institutionnel relié à la billetterie électronique est de nature technique et de niveau opérationnel, celui relié à la diffusion en ligne est principalement culturel. Le travail relié à la billetterie électronique ne visait pas tant à vanter cette technologie, mais de montrer qu'elle peut être facilement et efficacement employée à grande échelle. Par ailleurs, les interactions étaient entre professionnels du secteur et de l'industrie; il n'y a pas eu un énorme travail de promotion auprès du large public. Celui-ci s'est tout simplement conformé à la nouvelle procédure, sous peine de ne pas pouvoir se procurer les billets tant désirés. De plus, l'adoption rapide, voire immédiate, a

été facilitée par le fait que la population de jeunes adultes est habituée à acheter des billets en ligne pour d'autres événements (tels que des concerts). Une partie de la clientèle potentielle est donc 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. Cette adoption du processus de vente de billets pour les méga-

événements semble donc avoir un impact direct sur la facilité d'adoption du nouveau processus par l'utilisateur final.

À l'opposé, le travail relié à la diffusion en ligne visait à opérer, mais aussi à tabler sur un changement culturel au sein du large public. L'objectif de la diffusion en ligne est d'effectuer un rapprochement entre le public et l'institution centrale, l'UEFA. Ce rapprochement est fait grâce à un site multi-

	Travail politique	Travail technique	Travail culturel
CRÉATION d'INSTITUTIONS			
Imitation			<p>Mike Lee (directeur des communications et des affaires publiques de l'UEFA en 2002): <i>"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".</i></p> <p>Alexandre Fourtoy (Président de UEFA New Media): <i>"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."</i></p>
Théorisation			<p>Gerhard Aigner: <i>"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."</i></p> <p>Conway Lee (directeur de BenQ Europe): <i>"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."</i></p>
Éducation			<p>David Farrelly (Responsable du web et du contenu chez UEFA Media Technologies) <i>"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"</i>.</p>

MAINTIEN des INSTITUTIONS			
Maintien de l'ordre			Arsène Wenger (Entraîneur de Arsenal FC et ambassadeur de l'index Castrol) : <i>"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"</i> . L'idée de maintien de l'ordre est également présente dans la présentation du premier site web de l'UEFA en 1998 : <i>"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."</i>
Valorisation et diabolisation			Alexandre Fourtoy, à propos de uefa.com: <i>"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."</i> Gerhard Aigner : <i>"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"</i> . Gilberto Madail: <i>"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"</i> .
Incorporation et routinisation			Alexandre Fourtoy <i>"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"</i> ; <i>"I am delighted with these mobile offerings. It will allow us to harness the latest technological advances and the resources and expertise of UEFA to bring EURO 2004™ closer to football fans worldwide"</i> David Farrelly (Responsable du web et du contenu chez UEFA Media Technologies): <i>"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."</i> Arsène Wenger : <i>"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."</i>

Tableau 4 : Catégories et nature du travail institutionnel (diffusion en ligne et mobile)

lingue au riche contenu et des indices de performance qui permettent aux fans d'être plus que de simples spectateurs. Toutefois, il faut mentionner que les conséquences à long terme de ce travail sont moins faciles à circonscrire et à prédire. En effet, alors que l'on sait plus ou moins quelles seront les conséquences de l'adoption de la billetterie électronique, il est difficile de cerner l'ampleur des changements sur le sport en tant que tel d'une plus grande compréhension et participation des spectateurs.

VI. DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cette étude, nous avons exploré le type et la nature du travail institutionnel effectués par des entrepreneurs institutionnels à l'occasion de l'adoption de nouvelles TI (billetterie électronique et diffusion en ligne) en soutien à l'organisation de méga-événements (championnat d'Europe de football). Notre objectif général était de comprendre comment les TI sont utilisées pour introduire un changement au niveau organisationnel par ces entrepreneurs institutionnels à l'occasion de méga-événements. Plus spécifiquement, nous avons identifié une série d'actions effectuées par des entrepreneurs institutionnels et les avons présentées selon le cadre conceptuel proposé. Nous avons montré que les entrepreneurs institutionnels utilisent les technologies de l'information comme fondement de leur travail institutionnel. Par exemple, l'instauration de la billetterie électronique permet à l'UEFA de se délester de certaines tâches complexes et potentiellement

controversées en mettant le fardeau sur le client. La diffusion en ligne, avec l'ajout de différentes modalités comme des statistiques individuelles des joueurs, vise quant à elle à modifier l'expérience du spectateur.

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 sont un moyen par lequel les intérêts et problèmes qui rassemblent les acteurs d'un champ sont identifiés. En effet, ces structures transnationales permettent à des acteurs disparates de prendre conscience de leurs préoccupations communes, de se rejoindre, de partager l'information, de coordonner leurs actions, de bâtir un agenda, et d'influencer mutuellement la configuration d'un champ (Anand et Jones, 2008). Cependant, nous avons constaté que ces structures transnationales peuvent s'autonomiser et par la suite dicter ce qui peut être fait ou non aux éléments qui la constituent. L'instauration de la billetterie électronique, alors que l'UEFA impose cette décision aux 53 fédérations nationales, en est l'exemple flagrant.

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, parce que c'est un évé-

nement sporadique sous l'égide de l'UEFA. Toutefois, l'Euro a un mandat fort dans le champ, dans le sens où il peut lui-même exercer une forte influence sur l'évolution future du champ (Lampel et Meyer, 2008). 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. En bref, l'exemple des nouvelles technologies utilisées lors des différentes éditions de l'Euro démontre clairement que les méga-événements peuvent être 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 (Thompson, 1967). Par exemple, certains processus, tels que l'achat de billets en ligne, qui ont été utilisés pour la première fois durant l'Euro 2000, peuvent être vus 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 celles qui vont avoir le moins besoin de travail de la part des entrepreneurs institutionnels dans la mesure où elles 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

autres sports. 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 l'idée d'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, le client peut recevoir, en temps réel, toutes sortes de statistiques sur ses équipes et joueurs favoris. 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 ou les distances parcourues 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, mais des recherches ultérieures devront se pencher sur cette question.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier les évaluateurs pour la qualité de leurs commentaires. Cette étude a bénéficié du soutien financier de l'École de Gestion Telfer de l'Université d'Ottawa et

du CIRANO (Centre Interuniversitaire de Recherche, de liaison et de transfert des savoirs en ANalyse des Organisations).

RÉFÉRENCES

- Abrahamson, E. (1991), "Managerial Fad and Fashion: The Diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review* Vol. 16 n°3. p. 586-612.
- 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.
- Andranovich, G., et Burbank, M. (2004), "Regime Politics and the 2012 Olympic Games", *California Politics and Policy* Vol. 8 n°1. p. 1-18.
- Andranovich, G., Burbank, M., et Heying, C. (2001), "Olympic Cities: Lessons Learned from Mega-Event Politics", *Journal of Urban Affairs* Vol. 23 n°2. p. 113-131.
- Ang, S., et Cummings, L.L. (1997), "Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing", *Organization Science* Vol. 8 n°3. p. 235-256.
- Avgerou, C. (2000), "I.T. And Organizational Change: An Institutional Perspective", *Information Technology & People* Vol. 13 n°4. p. 234-262.
- Avgerou, C. (2002), "The Institutional Nature of I.C.T. And Organizational Change", in C. Avgerou (Ed.), *Information Systems and Global Diversity*. New York: Oxford University Press, pp. 23-49.
- Baade, R.A., et Matheson, V.A. (2004), "The Quest for the Cup: Assessing the Economic Impact of the World Cup", *Regional Studies* Vol. 38 n°4. p. 343-354.
- Bassellier, G., Benbasat, I., et Reich, B.H. (2003), "The Influence of Business Managers' I.T. Competence on Championing I.T.", *Information Systems Research* Vol. 14 n°4. p. 317-336.
- Beath, C.M. (1991), "Supporting the Information Technology Champion", *MIS Quarterly* Vol. 15 n°3. p. 355-372.
- 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.
- Ben Slimane, K., et Leca, B. (2010), "Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives", *Revue Management & Avenir* Vol. n°37. p. 53-69.
- 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.
- Benjamin, R.I., et Levinson, E. (1993), "A Framework for Managing I.T.-Enabled Change", *Sloan Management Review* Vol. 34 n°4. p. 23-33.
- Brown, C.V., et Vessey, I. (1999), "E.R.P. Implementation Approaches: Toward a Contingency Framework", in International Conference on Information Systems (ICIS), (Eds.), Charlotte, North Carolina, p. 441-416.
- Carton, S., Clédy, J.-L., et Dahab, D. (2002), "Déploiement, formation et impacts organisationnels des systèmes d'information", in F. Rowe (Ed.), *Faire De La Recherche En Systèmes D'information*: Vuibert, pp. 285-297.
- Chatterjee, D., Grewal, R., et Sambamurthy, V. (2002), "Shaping up for E-Commerce: Institutional Enablers of the

- Organizational Assimilation of Web Technologies", *MIS Quarterly* Vol. 26 n°2. p. 65-89.
- Davidson, E.J., et Chismar, W.G. (2007), "The Interaction of Institutionally Triggered and Technology-Triggered Social Structure Change: An Investigation of Computerized Physician Order Entry", *MIS Quarterly* Vol. 31 n°4. p. 739-758.
- Dolles, H., et Söderman, S. (2008), "Mega-Sporting Events in Asia-Impacts on Society, Business and Management: An Introduction", *Asian Business & Management* Vol. 7. p. 147-162.
- Downward, P.M., et Ralston, R. (2006), "The Sports Development Potentials of Sports Event Volunteering: Insights from the XVII Manchester Commonwealth Games", *European Sport Management Quarterly* Vol. 6 n°4. p. 333-351.
- 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.1-20.
- 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.
- Gratton, C., Dobson, N., et Shibli, S. (2000), "The Economic Importance of Major Sporting Events: A Case-Study of Six Events", *Managing Leisure* Vol. 5 n°1. p. 17-28.
- Gratton, C., Shibli, S., et Coleman, R. (2006), "The Economic Impact of Major Sports Events: A Review of Ten Events in the UK", in J. Horne et W. Manzenreiter (Eds.), *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*, Oxford: Blackwell, pp. 41-58.
- 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.
- Hall, C.M. (1989), "Hallmark Tourist Events: Analysis, Definition, Methodology and Review", in G.J. Syme, B.J. Shaw, D.M. Fenton et W.S. Mueller (Eds.), *The Planning and Evaluation of Hallmark Events*, Aldershot: Avebury, pp. 3-19.
- Hiller, H.H. (2000), "Mega-Events, Urban Boosterism and Growth Strategies: An Analysis of the Objectives and Legitimations of the Cape Town 2004 Olympic Bid", *International Journal of Urban and Regional Research* Vol. 24 n°2. p. 439-458.
- Horne, J. (2004), "The Global Game of Football: The 2002 World Cup and Regional Development in Japan", *Third World Quarterly* Vol. 25 n°7. p. 1233-1244.
- Horne, J. (2006), "The "Unknown Knowns" Of Sports Mega-Events", in M. Robertson (Ed.), *Sporting Events and Event Tourism: Impacts, Plans and Opportunities*, Brighton: University of Brighton Leisure Studies Association, pp. 1-17.
- 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.
- Howell, J.M., et Higgins, C.A. (1990), "Champions of Technological Innovation", *Administrative Science Quarterly* Vol. 35 n°2. p. 317-330.
- Kaufman, J., et Patterson, O. (2005), "Cross-National Cultural Diffusion: The Global Spread of Cricket", *American Sociological Review* Vol. 70 n°1. p. 82-110.
- Keen, P.G.W. (1981), "Information System and Organizational Change", *Communications of the ACM* Vol. 24 n°1. p. 24-33.

- King, J.L., Gurbaxani, V., Kraemer, K.K., McFarlan, W.F., Raman, K.S., et Yap, C.S. (1994), "Institutional Factors in Information Technology Innovation", *Information Systems Research* Vol. 5 n°2. p. 139-169.
- 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
- Lee, M.S., Sandler, D., et Shani, D. (1997), "Attitudinal Constructs Towards Sponsorships: Scale Development Using Three Global Sporting Events", *International Marketing Review* Vol. 14 n°3. p. 159-169.
- Liu, X., Benjamin, R., et Zhang, P. (2007), "Re-Examining It Enabled Change with a New Model of the Information Field: The Tiger Creek Case", in Hawaii International Conference on system Sciences, (Eds.), Hawaii, p.
- Maguire, J. (2005), "Civilised Games? Beijing 2008, Power Politics and Cultural Struggles", in J. Maguire (Ed.), *Power and Global Sport: Zones of Prestige, Emulation and Resistance*. London: Routledge, pp. 145-158.
- 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.
- Manzenreiter, W., et Horne, J. (2005), "Public Policy, Sports Investments and Regional Development Initiatives in Contemporary Japan", in J. Nauright et K. Schimmel (Eds.), *The Political Economy of Sport*. London: PalgraveMacmillan, pp. 152-182.
- Marciniak, R., et Rowe, F. (2009), "Systèmes d'information, dynamique et organisation", *Economica*.
- Marivoet, S. (2006), "Uefa Euro 2004 Portugal: The Social Construction of a Sports Mega-Event and Spectacle", in J. Horne et W. Manzenreiter (Eds.), *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*, Oxford: Blackwell, pp. 127-143.
- Markus, M.L. (2004), "Technochange Management: Using It to Drive Organizational Change", *Journal of Information Technology* Vol. 19. p. 4-20.
- Markus, M.L., et Pfeffer, J. (1983), "Power and the Design and Implementation of Accounting and Control Systems", *Accounting Organizations and Society* Vol. 8 n°2/3. p. 205-218.
- Martinsons, M.G., Davison, R.M., et Martinsons, V. (2009), "How Culture Influences It-Enabled Organizational Change and Information Systems", *Communications of the ACM* Vol. 52 n°4. p. 118-123.
- Matheson, V.A., et Baade, R.A. (2004), "Mega-Sporting Events in Developing Nations: Playing the Way to Prosperity?", *South African Journal of Economics* Vol. 72 n°5. p. 1069-1075.
- Mignerat, M., et Rivard, S. (2009), "Positioning the Institutional Perspective in Information Systems Research", *Journal of Information Technology* Vol. 24. p. 369-391.

- Mignerat, M., et Rivard, S. (2010), "Entre acquiescence et manipulation : Réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées", *Systèmes d'information et management* Vol. 15 n°2. p. 9-44.
- Parr, A., Shanks, G., et Darke, P. (1999), "The Identification of Necessary Factors for Successful Implementation of Erp Systems", in IFIP Working Group 8.2 Conference on New Information Technologies in Organisational Process: Field Studies and Theoretical Reflections on the Future of Work, (Eds.), p. 99-120.
- Perkmann, M., et Spicer, A. (2008), "How Are Management Fashions Institutionalized? The Role of Institutional Work", *Human Relations* Vol. 61. p. pp.811-844.
- Porter, P. (1999), "Mega-Sporting Events as Municipal Investments: A Critique of Impact Analysis", in J. Fizel, J. Gustafson et G. Hadley (Eds.), *Sport Economics: Current Research*, Westport: Praeger, pp. 61-73.
- Reich, B.H., et Benbasat, I. (1990), "An Empirical Investigation of Factors Influencing the Success of Customer-Oriented Strategic Systems", *Information Systems Research* Vol. 1 n°3. p. 325-347.
- Roberts, K. (2004), "The Leisure Industries", Basingstoke, Palgrave.
- Roche, M. (1994), "Mega-Events and Urban Policy", *Annals of Tourism Research* Vol. 21 n°1. p. 1-19.
- Roche, M. (2000), "Mega-Events and Modernity", London, Routledge.
- Roche, M. (2006), "Mega-Events and Modernity Revisited: Globalisation and the Case of the Olympics", in J. Horne et W. Manzenreiter (Eds.), *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*, Oxford: Blackwell, pp. 27-40.
- Scott, R.W. (1995), "Institutions and Organizations", Thousand Oaks London New Dehli, Sage Publications.
- Scott, R.W. (2001), "Institutions and Organizations", Thousand Oaks London New Dehli, Sage Publications.
- Séguin, B., et O'Reilly, N. (2008), "The Olympic Brand, Ambush Marketing and Clutter", *International Journal of Sport Management and Marketing* Vol. 4 n°1/2. p. 62-84.
- Silva, L., et Backhouse, J. (2003), "The Circuits-of-Power Framework for Studying Power in Institutionalization of Information Systems", *Journal of the Association for Information Systems* Vol. 4 n°6. p. 294-336.
- Smith, A., et Westerbeek, H. (2004), "The Sport Business Future", Basingstoke, PalgraveMacmillan.
- Söderman, S., et Dolles, H. (2008), "Strategic Fit in International Sponsorship — the Case of the Olympic Games in Beijing 2008", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* Vol. 9 n°2. p. 95-110.
- Sola, F.E. (1998), "The Impact of Mega-Events", *Annals of Tourism Research* Vol. 25 n°1. p. 241-245.
- Solberg, H.A., Andersson, T., et Shibli, S. (2002), "An Exploration of the Direct Economic Impacts from Business Travellers at World Championships", *Event Management* Vol. 7 n°3. p. 151-164.
- Swanson, E.B., et Ramiller, N.C. (1997), "The Organizing Vision in Information Systems Innovation", *Organization Science* Vol. 8 n°5. p. 458-474.
- Swanson, E.B., et Ramiller, N.C. (2004), "Innovating Mindfully with Information Technology", *MIS Quarterly* Vol. 28 n°4. p. 553-583.
- Syme, G.J., Shaw, B.J., Fenton., D.M., et Mueller, W.S. (1989). "The Planning and

- Evaluation of Hallmark Events”, Aldershot, Avebury.
- Tan, S.S.L., et Fichman, M. (2002), “Adoption of Web-Based Transactional Banking: Efficiency-Choice and Neo-Institutional Perspectives”, in Twenty-Third International Conference on Information Systems, (Eds.), Barcelona, p. 143-152.
- Teo, H.H., Wei, K.K., et Benbasat, I. (2003), “Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective”, *MIS Quarterly* Vol. 27 n°1. p. 19-49.
- Thompson, J.D. (1967), “Organizations in Action”, New York, NY, McGraw-Hill.
- Tillquist, J. (2000), “Institutional Bridging: How Conceptions of It-Enabled Change Shape the Planning Process”, *Journal of Management Information Systems* Vol. 17 n°2. p. 115-152.
- Ward, J., et Elvin, R. (1999), “A New Framework for Managing It-Enabled Business Change”, *Information Systems Journal* Vol. 9. p. 197-221.
- Whitson, D., et Horne, J. (2006), “Underestimated Costs and Overestimated Benefits? Comparing the Outcomes of Sports Mega-Events in Canada and Japan”, in J. Horne et W. Manzenreiter (Eds.), *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*. Oxford: Blackwell, pp. 73-89.
- Wixom, B.H., et Watson, H.J. (2001), “An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehousing Success”, *MIS Quarterly* Vol. 25 n°1. p. 17-41.

Sonia ABDENNADHER est professeur à l'École de Management de Normandie. Elle est docteur, qualifiée CNRS, en sciences de gestion de l'Université Paris Sud 11 (laboratoire PESOR). Ses travaux de recherche portent sur l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le cadre de la gouvernance d'entreprise.

Adresse : Ecole de Management de Normandie, 30 rue Richelieu, 760087 Le Havre

Mail : abdennadersonia@hotmail.com

Luc AUDEBRAND est professeur adjoint en comportement organisationnel et gestion du changement à la faculté de management de l'Université de la Colombie-Britannique (UBC) à Okanagan.

Adresse : Faculty of management, University of British Columbia (UBC), Canada

Mail : luc.audebrand@ubc.ca

Walid CHEFFI est professeur associé à Rouen Business School. Il est docteur, qualifié CNRS, en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine (CREFIGE). Ses centres d'intérêt incluent l'étude des processus d'implémentation et d'utilisation des systèmes d'information comptable.

Adresse : Rouen Business School, 1 rue du Maréchal Juin, 76825 Mont Saint Aignan

Mail : walid.cheffi@rouenbs.fr

Erick LEROUX est maître de conférences HDR à l'IUT de Saint Denis de l'Université de Paris 13, France. Il a été consultant ERP (SAP et Oracle Applications) pendant plusieurs années. Ses projets de recherche actuels sont consacrés à l'étude de l'alignement entre les SI et la stratégie des

entreprises. Il s'intéresse également à l'adoption d'innovation dans les SI. Ses travaux ont été publiés notamment dans les revues *Systèmes d'Information et Management*, *International Journal of Business*.

Adresse : IUT de Saint-Denis, Université de Paris 13, place du 8 Mai 1945, 93206 Saint-Denis

Mail : leroux_erick@hotmail.com

Muriel MIGNERAT est professeur adjointe à l'École de Gestion Telfer de l'Université d'Ottawa, Canada. Ses projets de recherche actuels sont consacrés à l'étude des pratiques de gestion de projet de systèmes d'information ainsi qu'à l'adoption et l'utilisation des technologies de l'information dans les méga-événements. Elle utilise une approche institutionnelle pour étudier ces phénomènes. Ses travaux ont été publiés notamment dans les revues *Journal of Information Technology*, *Systèmes d'information et management*, *International Journal of Medical Informatic*.

Adresse : Ecole de Gestion Telfer de l'Université d'Ottawa, Canada

Mail : Mignerat@telfer.uottawa.ca

Pierre-Charles PUPION est professeur agrégé et membre du CEREGE de l'Université de Poitiers, France. Ses projets de recherche actuels sont notamment consacrés aux phénomènes d'imitation et aux approches néo-institutionnelles. Ses travaux ont notamment été publiés dans les revues, *Systèmes d'Information et Management*, *International Journal of Business*.

Adresse : IAE de Poitiers, Université de Poitiers, 20 rue Guillaume VII Le Troubadour, 86022 Poitiers Cedex

Mail : pcpupion@iae.univ-poitiers.fr