



Dynamique concurrentielle entre une méta-organisation et l'un de ses principaux membres : le cas FIFA/UEFA

Eymas, Fabien

Université de Haute-Alsace, IUT de Colmar – CREGO

fabien.eymas@uha.fr

Bensebaa, Faouzi

Université Paris Nanterre

bensebaaf@parisnanterre.fr

Résumé

Cet article vise à mieux comprendre la relation concurrentielle qui s'instaure entre une méta-organisation (MO) et l'un de ses membres les plus importants, ainsi que ce qu'elle révèle sur le fonctionnement la MO. Pour ce faire, nous étudions la relation concurrentielle contemporaine entre la FIFA et l'UEFA en mobilisant le cadre théorique de la dynamique concurrentielle. Ainsi avons-nous recensé et analysé les différentes actions et réactions de la MO et de son membre depuis 2016. Ce travail nous permet de mettre en évidence que l'étude de la dynamique concurrentielle intra-MO ne pouvait pas se résumer à l'analyse des actions des protagonistes, mais devait être élargie à leurs projets, l'importance du jeu politique dans la dynamique concurrentielle intra-MO et de nouveaux attributs susceptibles de permettre à une MO de dépasser ses faiblesses structurelles.

Mots-clés : dynamique concurrentielle, FIFA, méta-organisation, rivalité, UEFA



Dynamique concurrentielle entre une méta-organisation et l'un de ses principaux membres : le cas FIFA/UEFA

INTRODUCTION

Cet article vise à mieux comprendre la relation concurrentielle qui s'instaure entre une méta-organisation (MO) et l'un de ses membres les plus importants, ainsi que ce qu'elle révèle sur le fonctionnement de la MO. Une MO est une organisation dont les membres sont d'autres organisations et non des individus (Ahrne et Brunsson, 2005). Pour cette raison, la théorie des organisations, qui s'intéresse implicitement aux organisations composées d'individus, ne permet pas d'appréhender pertinemment les MO et des travaux spécifiquement attachés à la compréhension de celles-ci apparaissent nécessaires (Ahrne et Brunsson, 2005).

Ces dix dernières années ont été marquées par une forte croissance des travaux sur les MO conduisant à l'émergence d'une théorie des MO qui demeure cependant encore embryonnaire (Berkowitz et Bor, 2018), les MO apparaissant comme une réponse aux problèmes de coordination posés par le marché (König *et al.*, 2012). Cependant, celles-ci constituent des organisations partielles dont le fonctionnement ne repose pas sur le principe hiérarchique qui gouverne les organisations formées d'individus (Ahrne et Brunsson, 2011). Les MO « *organis[ent] les relations entre des entités juridiquement autonomes (...) sans recourir à l'autorité inhérente aux contrats de travail* » (Gulati *et al.*, 2012, p. 573). Cette moindre prégnance de la hiérarchie au sein des MO rend possible le développement d'une concurrence entre les membres de la MO d'une part, et entre ses membres et la MO elle-même d'autre part (Ahrne et Brunsson, 2008). Ainsi, alors que nous pourrions penser que l'engagement d'une organisation dans une MO témoigne de son désir de coopération avec les autres membres de la MO, des tendances contraires peuvent surgir, traduisant la nature coopétitive des MO (Azzam et Berkowitz, 2018 ; Berkowitz et Bor, 2018 ; Chiambaretto et Dumez, 2016). C'est le paradoxe de la MO : « *les membres doivent être des acteurs autonomes, bien qu'appartenant à une organisation autonome ; et la méta-organisation doit être un acteur autonome, même si ses membres sont autonomes* » (Ahrne *et al.*, 2016a, p. 9). La MO et ses membres rivalisent pour préserver ou développer leur autonomie (Ahrne et Brunsson, 2008) et pour contrôler les



ressources qui peuvent l'accroître (Bor, 2014). *In fine*, cette concurrence au sein même des MO enraye leur capacité à prendre des décisions et à agir (Ahrne et Brunsson, 2008).

Cependant, si la présence de relations concurrentielles au sein des MO a bien été mise en évidence, force est de constater que peu a été fait pour mieux les appréhender, ainsi que leurs conséquences sur la marche des MO. Certes Chiambaretto et Dumez (2016) ont bien noté l'existence d'une situation de coopétition entre une MO et un de ses membres, en l'occurrence entre Lufthansa Group et Germanwings, mais sans en tirer des conclusions quant au fonctionnement des MO. Azzam et Berkowitz (2018), quant à eux, se sont penchés sur la coopétition entre les membres d'une MO. Cette recherche porte en conséquence sur un phénomène qui n'a encore jamais été étudié à notre connaissance : la dynamique concurrentielle entre une MO et l'un de ses principaux membres.

Aussi cet article vise-t-il à répondre à la double problématique suivante : quelles sont les spécificités qui caractérisent la dynamique concurrentielle entre une MO et l'un de ses membres principaux et que nous révèle cette dynamique sur le fonctionnement de la MO ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes penchés sur une MO bien connue, la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), et plus particulièrement sur la relation qu'elle entretient avec l'un de ses membres principaux, l'Union des associations européennes de football (UEFA). Nous avons cherché à comprendre ce que l'évolution des interactions concurrentielles entre la FIFA et l'UEFA depuis 2016 pouvait nous dire des spécificités d'une dynamique concurrentielle intra-MO et de la marche de cette MO.

Ce travail permet d'une part d'apporter des contributions à la littérature sur la dynamique concurrentielle. Premièrement, l'étude de la relation concurrentielle entre la FIFA et l'UEFA révèle que l'unité d'analyse traditionnelle de la dynamique concurrentielle doit être adaptée au contexte de la rivalité intra-MO. Deuxièmement, la dynamique concurrentielle intra-MO apparaît portée par un jeu politique fait de discussions sur les projets du pouvoir central et des membres de la MO. D'autre part, cette recherche contribue à la littérature sur la MO en mettant en évidence des caractéristiques permettant à une MO de faire face à ses difficultés structurelles : sa capacité à construire des coalitions et sa légitimité.

Cet article suit le plan suivant : avant de présenter (3), puis de discuter nos résultats (4), nous détaillons notre cadre théorique (1) ainsi que notre méthodologie (2).



1. CADRE THÉORIQUE

Après avoir présenté les grandes lignes de la théorie de la MO (1.1), nous revenons sur les relations concurrentielles inhérentes aux MO (1.2) et montrons que la dynamique concurrentielle constitue un cadre d'analyse des relations inter-organisationnelles qui peut leur être appliqué (1.3).

1.1. LA MO, UNE ORGANISATION COMPOSEE D'ORGANISATIONS

La théorie des organisations étudie implicitement les organisations composées d'individus, alors que de nombreuses organisations sont constituées d'autres organisations (Ahrne et Brunsson, 2005). Cette différence n'est cependant pas anodine, elle entraîne trois grandes conséquences pour les MO et justifie le développement d'une théorie qui leur serait spécifique (Ahrne et Brunsson, 2005).

La première répercussion de cette différence de composition entre organisation d'individus et MO a trait au recrutement. Dans les MO, celui-ci est non seulement facilité par le faible coût de l'adhésion par rapport aux moyens des membres, mais aussi par le fait que les MO peuvent créer leurs propres membres (Ahrne et Brunsson, 2008). Cependant, le nombre de candidats potentiels à l'adhésion est généralement réduit, ce qui donne aux MO une tendance monopolistique (Ahrne et Brunsson, 2008). La deuxième répercussion relève de la prise de décision. Celle-ci est rendue difficile dans les MO, d'une part à cause de la grande hétérogénéité entre les membres de la MO, notamment en matière de ressources et, d'autre part, en raison de l'autonomie des membres et de la rivalité qui peut en découler, aussi bien entre la MO et un ou plusieurs de ses membres qu'entre membres entre eux (Ahrne et Brunsson, 2008). Cette plus grande difficulté à statuer conduit les MO à avoir tendance à s'appuyer sur le consensus comme système de décision (Ahrne et Brunsson, 2008) et à prendre des orientations qui reflètent les intérêts de leurs membres principaux (Lawton *et al.*, 2018). La troisième répercussion de la différence de composition entre organisations d'individus et MO concerne la capacité à agir de ces dernières. Celle-ci apparaît réduite par la dépendance des MO vis-à-vis de leurs membres en matière d'action. En effet, les membres des MO ont souvent plus de ressources à leur disposition que la MO elle-même (Ahrne et Brunsson, 2008). Dès lors, si pour certains, pour être efficaces, les MO ont tendance à réduire et à spécifier leur champ d'action, limitant concrètement leurs actions à la création de normes (Ahrne et Brunsson, 2008) et, partant, à une standardisation des pratiques (Berkowitz, 2016), d'autres estiment que le répertoire d'actions stratégiques (Miller et Chen, 1994) des MO est plus riche (Spillman, 2018). Quoi qu'il en soit,



à long terme, les problèmes de prise de décision et de capacité d'action peuvent conduire les MO à l'inertie (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Corazza *et al.*, 2021).

Quelles que soient ces difficultés de recrutement, de prise de décision et d'action, la MO apparaît comme un dispositif d'actions collectives (Berkowitz *et al.*, 2020), un espace de régulation et de jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) dont le projet, désignant l'action intentionnelle et anticipée (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2009) a pu être présenté comme en étant le moteur (Desreumaux et Bréchet, 2009).

1.2. LA MO, THEATRE DE RIVALITES

Les spécificités des MO – en particulier leur difficulté à prendre des décisions et leur incapacité à agir – les rendent plus faibles que les organisations d'individus (Ahrne *et al.*, 2016a). Les MO sont des organisations autonomes composées d'autres organisations autonomes, ce qui génère de la concurrence (Ahrne *et al.*, 2016b) et se traduit plus exactement par une situation de coopération entre les MO et leurs membres (Azzam et Berkowitz, 2018 ; Chiambaretto et Dumez, 2016). Cette situation de coopération, ainsi que la dépendance politique (Gimet et Grenier, 2018) et matérielle (Ahrne et Brunsson, 2008) des MO vis-à-vis de leurs membres empêchent les MO de prendre des décisions contraignantes et de mener à bien leurs actions (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Ahrne *et al.*, 2016b). Ces difficultés seraient encore renforcées au sein des MO ayant une composition hétérogène (Ahrne et Brunsson, 2008) et un fonctionnement combinant autonomie et hiérarchie selon les champs d'action des MO jouerait un grand rôle dans l'échec des MO à atteindre leurs objectifs (Peixoto et Temmes, 2019). Au final, cette concurrence intrinsèque aux MO fait qu'elles « *ont souvent un faible pouvoir central et un faible pouvoir de sanction* » (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). Elles ont tendance à avoir des secrétariats légers qui n'ont pas de larges attributions (Ahrne et Brunsson, 2008). La compétition pour l'autonomie au sein des MO semble les vouer à l'impuissance.

Pourtant, elles se révèlent parfois moins faibles que prévu. Plusieurs facteurs permettant de pallier les faiblesses structurelles des MO ont été identifiés. Bien sûr, les MO apparaissent moins fragiles lorsqu'elles parviennent à réduire ce qui est censé les affaiblir, comme leur dépendance (Garaudel, 2020). Dans cette veine, la capacité d'action des MO peut être améliorée par une meilleure maîtrise des ressources (Bor, 2014). Mais les MO peuvent aussi s'appuyer sur des leviers spécifiques pour dépasser leurs lacunes. Il a été avancé que leur facilité de création, leur dynamique expansive (Ahrne *et al.*, 2016) ainsi que le degré de cohérence entre les objectifs de leur secrétariat et ceux de leurs membres (Garaudel, 2020) leur permettent de



surmonter leurs faiblesses. Le pouvoir de négociation des MO peut également les amener à imposer les décisions à leurs membres (Gulati *et al.*, 2012). Dans la même perspective, les MO orientées *business* sont plus stables qu'attendu car les entreprises sont poussées à adhérer et à rester dans les MO pour des questions de réputation, d'obtention d'informations, et parce que les MO leur permettent de désamorcer des conflits (Berkowitz et Dumez, 2015). Dans d'autres types de MO, comme Linux ou Wikipedia, ce sont des motivations non financières comme la motivation intrinsèque, la reconnaissance ou à nouveau la réputation qui peuvent favoriser l'entente des membres (Gulati *et al.*, 2012).

Au final, les difficultés de prise de décision et de capacité d'action d'une MO sont le fruit des relations concurrentielles qui se nouent en son sein, d'une part entre la MO et ses membres, et d'autre part parmi ses membres. Or, les connaissances sur ces relations concurrentielles apparaissent limitées. L'émergence de questions concernant les MO est relativement récente et des recherches complémentaires dans toutes les directions semblent nécessaires pour mieux comprendre les spécificités de ce type d'organisations (Berkowitz et Bor, 2018 ; Berkowitz et Dumez, 2015). En particulier, nous savons encore peu de choses sur la dynamique concurrentielle interne des MO, sur la manière dont les interactions entre la MO et ses membres affectent la marche et le développement de celle-ci. C'est ce que nous nous proposons d'étudier en mobilisant le cadre théorique issu du courant de la dynamique concurrentielle.

1.3. LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE, UN CADRE D'ANALYSE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ADAPTABLE A L'ETUDE DES MO

La dynamique concurrentielle est un courant de la stratégie qui s'est construit autour de l'intégration de la nature dynamique de la compétition à l'analyse stratégique (Chen et Miller, 2012 ; Smith *et al.*, 1992). À cette fin d'incorporation, le courant de la dynamique concurrentielle mobilise la métaphore du dialogue concurrentiel qui dépeint la stratégie des entreprises comme un enchaînement d'actions et de réactions (Smith *et al.*, 2001). Aussi la dyade action/réaction – ou interaction concurrentielle – constitue-t-elle l'unité d'analyse de base de la dynamique concurrentielle (Guo *et al.*, 2020). Dès lors, analyser la stratégie des entreprises consiste à s'intéresser à ce qu'elles font concrètement, à leurs actions et leurs réactions, envisagées comme les éléments premiers, les « grains fins » de la concurrence (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012). Les unes et les autres se distinguent des événements en ce qu'elles résultent d'une intention (Grimm *et al.*, 2006). De surcroît, en s'intéressant à



plusieurs interactions, le courant de la dynamique concurrentielle offre la possibilité d'étudier le comportement concurrentiel des entreprises (Chen et Miller, 2012).

L'étude de la dyade action/réaction vise à permettre à une entreprise de mieux anticiper les réactions de ses concurrents et, partant, d'orchestrer des actions stratégiques plus performantes (Smith *et al.*, 2001). Plus précisément, l'objectif des travaux portant sur la dyade action/réaction consiste à déterminer le type d'actions et de réactions, qui, en tenant compte de la structure du secteur d'activité, des caractéristiques propres aux entreprises analysées et de la relation qu'elles entretiennent entre elles, engendre la meilleure progression concurrentielle possible (Chen et Miller, 2012 ; Smith *et al.*, 2001). En la matière, les actions stratégiques (Smith *et al.*, 1991), spécifiques (Bensebaa, 2001) et peu visibles (Chen et Miller, 1994) seraient à privilégier, dans la mesure où elles génèreraient moins de ripostes ou des ripostes plus lentes que les actions directes, tactiques et visibles. De même, une entreprise aurait tout intérêt à profiter de la réalisation par un concurrent d'un bénéfice moindre qu'attendu pour intensifier ses actions menées contre ce rival (Guo *et al.*, 2020).

Si sa qualification de « concurrentiel » témoigne de son tropisme originel pour la rivalité, le courant de la dynamique concurrentielle envisage cependant d'autres formes d'interactions. D'une part, les relations inter-organisationnelles peuvent être complexes et nuancées, faites de compétition et de coopération (Bengtsson et Kock, 2000). D'autre part, les organisations entretiennent des relations stratégiques avec diverses parties prenantes (Chen et Miller, 2015). Ainsi des accords passés avec l'État peuvent-ils constituer la source de positions favorables d'une entreprise sur le marché (Lamberg *et al.*, 2017) et des relations avec les clients ou les fournisseurs représenter le moteur de leur comportement concurrentiel (Eymas et Bensebaa, 2021). Le tableau 1 présente la conceptualisation à cinq dimensions de la dynamique concurrentielle autour des trois interactions-types, de la plus simple à la plus complexe : concurrentielle, coopérative, relationnelle. Dans la logique de l'interaction concurrentielle, les acteurs qui se considèrent comme des concurrents cherchent à s'approprier la richesse des autres en menant des actions économiques (changement de prix, promotion, *etc.*) pour réaliser des gains à court terme. À l'opposé, dans la logique de l'interaction relationnelle, les différents acteurs engagent des actions variées avec l'ensemble de leurs parties prenantes dans une perspective de bénéfices mutuels à long terme.

**Tableau 1. Modèle multidimensionnel de la dynamique concurrentielle
(adapté de Chen et Miller, 2015)**



	Interaction concurrentielle	Interaction coopérative	Interaction relationnelle
Objectif	Appropriation	Avantage concurrentiel	Bénéfice pour tous
Acteurs	Concurrents	Coopétiteurs	Parties prenantes
Mode d'interaction	Attaque	Coopération	Gestion de la relation
Actions	Économiques	Économiques et politiques	Sociaux et idéologiques
Horizon de gains	Court terme	Moyen terme	Long terme

Concernant le comportement concurrentiel, les travaux antérieurs ont montré qu'un comportement agressif pouvait améliorer la performance de l'entreprise (Nadkarni *et al.*, 2016) comme la détériorer (Derfus *et al.*, 2008). Plus finement, une plus grande agressivité en volume d'actions serait tout de même un facteur d'amélioration de la performance (Ferrier, 2001 ; Hughes-Morgan *et al.*, 2018). Cependant, le comportement concurrentiel d'une entreprise dépendrait de divers facteurs comme l'hétérogénéité de son équipe dirigeante (Hambrick *et al.*, 1996), la relation qu'elle entretient avec ses rivaux (Kilduff *et al.*, 2001) ou encore sa taille (Chen et Hambrick, 1995 ; Venkataraman *et al.*, 1997). Sa réactivité, par exemple, serait fonction des modèles cognitifs de ses dirigeants (Marcel *et al.*, 2011).

L'objectif ultime du courant de la dynamique concurrentielle consiste à déterminer, dans un contexte particulier, quelles actions, quelles réactions et quels comportements concurrentiels entraînent la meilleure performance. Dès lors, l'analyse stratégique portée par le courant de la dynamique concurrentielle s'intéresse aux interactions concurrentielles, coopératives et relationnelles, ainsi qu'au comportement concurrentiel des organisations dans des contextes variés : concurrence multimarchés (Baum et Korn, 1996), groupes stratégiques (Porac *et al.*, 1989), rivalité *leader/challenger* (Ferrier *et al.*, 1999), *etc.* Ainsi a-t-il par exemple été montré qu'une réponse aggressive et concentrée d'un *leader* à l'arrivée d'un *challenger* sur son marché lui permettait de limiter ses pertes de parts de marché (Hopkins, 2003).

Si ces contextes ont, à notre connaissance, toujours été inter-organisationnels, la nature des membres de la MO apparaît se prêter à une analyse de la dynamique concurrentielle interne à la MO. De fait, en son sein, les relations qui se nouent entre ses membres d'une part, et entre la MO et ses membres d'autre part, constituent bien des relations inter-organisationnelles.



2. MÉTHODOLOGIE

Nous présentons successivement, dans cette partie, le cadre de la recherche (2.1), la collecte des données (2.2) et leur analyse (2.3).

2.1. CADRE DE LA RECHERCHE

Puisque nous ne cherchons pas à expliquer, mais à comprendre, une recherche qualitative apparaît adaptée (Miles *et al.*, 2019). Plus précisément, pour analyser la dynamique concurrentielle interne à une MO, nous nous appuyons sur une étude de cas unique, en raison de la dimension longitudinale de notre étude et des caractéristiques inhabituelles de la MO retenue (Yin, 2017). Nous avons choisi la relation entre la FIFA et l'UEFA comme cas unique de cette recherche pour trois raisons principales. Premièrement, ce cas nous permet d'atteindre notre objectif, à savoir analyser la rivalité entre une MO et l'un de ses membres principaux. Deuxièmement, la FIFA a fréquemment été citée comme un exemple de MO (Ahrne et Brunsson, 2005 ; 2008 ; Berkowitz et Bor, 2018 ; Kerwer, 2013 ; König *et al.*, 2012) sans pour autant avoir fait l'objet d'une véritable analyse en tant que telle. Troisièmement, la médiatisation de la rivalité actuelle entre la FIFA et l'UEFA et la publication de rapports réguliers de la part des deux instances rend cette rivalité accessible à l'analyse.

La FIFA a été fondée en 1904 par 7 fédérations européennes (Eisenberg, 2006). Il s'agit ainsi d'une MO ancienne qui semble avoir démontré sa capacité à surmonter ses difficultés de prise de décision et d'action. En effet, la littérature existante la décrit plutôt comme une puissante organisation internationale non gouvernementale orientée vers les affaires (BINGO¹) (Tomlinson, 2014) que comme une MO ayant des difficultés à agir (Dietschy *et al.*, 2006 ; Eisenberg, 2006). Même les crises successives auxquelles la FIFA a dû faire face (Andreff, 2007 ; Verschuuren, 2016) ne semblent pas l'empêcher d'étendre son « empire » (Boniface, 2017). Fin 2021, elle compte 211 membres, contre 193 à l'ONU, démontrant ainsi son pouvoir d'attraction. La FIFA administre et développe le football dans le monde entier. Elle organise, depuis 1930 et tous les 4 ans, l'un des événements les plus populaires de la planète, la coupe du monde de football.

L'UEFA a été fondée en 1954 pour régir et développer le football à l'échelon européen (Vonnard, 2017). Elle regroupe les 55 fédérations européennes. Elle organise notamment la plus prestigieuse compétition interclubs, la Ligue des champions qui se déroule tous les ans et

¹ *Business International Non-Governmental Organisation.*



le championnat d'Europe des nations qui se tient tous les 4 ans, en alternance avec la coupe du monde de la FIFA. Si l'UEFA n'est pas membre en tant que tel de la FIFA, l'organisation pyramidale du football mondial en fait un membre de fait. En effet, l'organisation interne de la FIFA prévoit le rattachement de chaque fédération membre à une confédération continentale – il en existe 6 dont l'UEFA pour les Européens². Le conseil de la FIFA, qui constitue son organe dirigeant, est composé de 37 membres dont 36 sont élus par les fédérations membres dans le cadre des confédérations. Ainsi l'UEFA envoie-t-elle 9 membres au conseil de la FIFA.

La période que nous étudions succède à des temps troublés. Les présidents des deux organisations ont en effet été poussés à quitter leurs postes entre juin 2015 et mai 2016 suite à des accusations de corruption – Sepp Blatter à la FIFA – et de paiement déloyal – Michel Platini à l'UEFA³. En conséquence, il s'agit d'une phase de renouveau. Cette période s'est ouverte par l'élection à la tête de la FIFA de Gianni Infantino en février 2016 et celle d'Aleksander Ceferin à la direction de l'UEFA au mois de septembre de la même année. Elle s'étend jusqu'à nos jours et apparaît particulièrement intéressante pour notre étude, puisque les relations actuelles entre la FIFA et l'UEFA sont régulièrement présentées comme belliqueuses.

2.2. COLLECTE DES DONNEES

L'analyse a été réalisée à partir d'un matériau constitué de données secondaires, ce qui constitue une pratique habituelle dans le champ de la dynamique concurrentielle (Smith *et al.*, 2001), se justifie par la présence de données disponibles (Baumard et Ibert, 2014) et l'existence de travaux antérieurs de grande qualité (Weick, 1993). Pour accroître la fiabilité de l'interprétation, nous avons varié autant que possible nos sources. Le corpus est composé des différents documents – dont les rapports annuels – en libre accès sur les sites Internet de la FIFA⁴ et de l'UEFA⁵. Nous nous sommes également appuyés sur des publications académiques de disciplines diverses comme la gouvernance et le management du sport (Beissel et Kohe, 2020 ; Hölzen et Meier, 2018 ; Junghagen et Aurvandil, 2020 ; Rookwood, 2019 ; Storm et Solberg, 2018) ou encore les sciences politiques (Boniface, 2017 ; Verschuuren, 2016). Surtout, nous avons mobilisé de nombreux articles de presse généraliste et spécialisée, en anglais et en français, principalement obtenus grâce aux bases de données Delphes et Europresse.

² Statuts de la FIFA, page 23.

³ <https://www.lesechos.fr/2016/05/definitivement-suspendu-platini-va-demissionner-de-luefa-207941>, consulté le 28/04/2022.

⁴ <https://www.fifa.com/fr/about-fifa/official-documents>, consulté le 20/01/2021.

⁵ <https://fr.uefa.com/insideuefa/documentlibrary/about-uefa/>, consulté le 20/01/2021.



2.3. ANALYSE DES DONNEES

Pour comprendre la rivalité entre la FIFA et l'UEFA, nous avons procédé à une analyse de contenu (Miles *et al.*, 2019) qui a été accomplie en deux étapes. Nous avons, dans un premier temps, cherché à comprendre les enjeux de la rivalité entre la MO et son membre européen. Un enjeu ressort clairement de l'analyse des données secondaires : il s'agit de la captation des revenus générés par les compétitions sportives. Un enjeu secondaire émerge également : la réélection du président de la FIFA. Infantino chercherait à plaire aux petites fédérations afin d'assurer sa réélection. Néanmoins, ce second enjeu ressortant davantage de la stratégie d'Infantino que de la rivalité entre la FIFA et l'UEFA, nous ne le retenons pas pour réaliser le recensement des actions des deux organisations.

Ainsi, dans un second temps, dans la tradition du courant de la dynamique concurrentielle, nous nous sommes efforcés de recenser les actions et réactions réalisées par les deux rivaux au cours de la période considérée (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012), mais – pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons – nous avons dû étendre le concept d'actions aux intentions affichées par la FIFA et l'UEFA, à leurs projets. Les actions, projets et réactions recensés sont ceux identifiés comme se rapportant à l'enjeu de la rivalité entre la MO et son membre européen : la captation des revenus des compétitions internationales. Le tableau 2 présente ces événements pour la période qui nous intéresse. Nous en avons également mentionné quelques-uns en amont, ainsi que les élections et réélections des présidents des deux organisations respectivement pour faciliter la compréhension des actions et projets et parce qu'elles constituent des moments forts de la vie des deux organisations.

Tableau 2. Les actions de la FIFA et l'UEFA sur la période étudiée (sources : auteurs)

DATE	FIFA	UEFA
11/10/2013		Révélation dans la presse du projet de création d'une Ligue des nations
27/03/2014		Création de la Ligue des nations à l'horizon 2018/2019
03/12/2015	Discussions autour d'une extension de la Coupe du monde à 40 équipes	
26/02/2016	Élection d'Infantino comme président	
25/08/2016		Réforme de la Ligue des champions : les 4 plus grands championnats qualifieront 4 équipes directement en phase de poules à l'horizon 2018



14/09/2016		Élection de Ceferin comme président
18/11/2016	Annonce dans la presse par Infantino d'un projet de Coupe du monde des clubs à 32 en juin à l'horizon 2019	
10/01/2017	Vote de l'extension de la Coupe du monde à 48 participants en 2026	
16/03/2018	Annonce, lors d'une réunion du Conseil, d'un projet de Coupe du monde des clubs quadriennale à 24 et d'une Ligue mondiale des nations biennale à 8	
16/05/2018		Le Conseil stratégique exprime son opposition aux projets de nouvelle formule de Coupe du monde des clubs et de Ligue mondiale des nations
06/09/2018		1 ^{er} match de Ligue des nations
11/09/2018		Annonce du projet de création d'une 3 ^{ème} coupe d'Europe interclubs à l'horizon 2021/2022
26/10/2018	Création d'une commission visant à étudier la création d'une Ligue mondiale des nations et la réforme de la Coupe du monde des clubs	
04/02/2019		Création d'une 3 ^{ème} coupe d'Europe interclubs à l'horizon 2021/2022
07/02/2019		Réélection de Ceferin
15/03/2019	Lancement d'une étude de faisabilité sur la possibilité d'une extension de la Coupe du monde à 48 équipes dès 2022	
22/05/2019	Abandon du passage à 48 équipes dès 2022	
05/06/2019	Réélection d'Infantino	
24/10/2019	Officialisation de la nouvelle formule de la Coupe du monde des clubs (24 équipes, juin/juillet, 1 ^{ère} édition en Chine en 2021, quadriennale)	
17/03/2020	Report de la Coupe du monde des clubs à une date inconnue	Report du championnat d'Europe des nations à 2021
04/12/2020	Report de la mise en œuvre de la nouvelle formule de la Coupe du monde des clubs à l'édition 2022	
19/04/2021		Annonce d'une évolution radicale pour les coupes d'Europe interclubs à l'horizon 2024/2025 (plus d'équipes, 1 poule unique, plus de matchs, des qualifiés « historiques », etc.)



21/05/2021	Lancement d'une étude de faisabilité du passage à une Coupe du monde biennale	
06/07/2021		1 ^{er} match de phase qualificative de la Ligue Europe Conférence (nouvelle 3 ^{ème} coupe d'Europe interclubs)
09/09/2021		Ceferin menace dans la presse de boycotter une Coupe du monde biennale
Fin décembre	Rumeurs d'abandon du projet de Coupe du monde biennale	

3. RÉSULTATS

L'analyse des données révèle à la fois les caractéristiques de la dynamique concurrentielle entre la FIFA et l'UEFA (3.1) et la manière avec laquelle la FIFA minimise les faiblesses inhérentes aux MO (3.2).

3.1. LE CAS DE LA RIVALITE ENTRE LA FIFA ET UEFA

Les enjeux de la rivalité entre la FIFA et l'UEFA sont essentiellement financiers (3.1.1). La FIFA apparaît comme un *challenger* attaquant (3.1.2) les positions d'un *leader*, l'UEFA, qui n'entend pas se laisser faire (3.1.3).

3.1.1. Des enjeux essentiellement financiers

Les nouveaux présidents de la FIFA et de l'UEFA, voulant l'un et l'autre incarner une nouvelle ère, ont rapidement cherché à marquer leur empreinte en promouvant des projets de développement du football. « *Les motivations des instances (...) font peu de doutes : elles tiennent fondamentalement à la perspective d'augmenter leurs propres profits.* » (Latta, 2018)

L'objectif est simple, il s'agit de capter la plus grosse part d'un marché en expansion. En effet, la FIFA a gagné plus de 4 milliards d'euros en 2018 (Philippou, 2021), année de la dernière coupe du monde, contre moins de 2,5 milliards en 2006⁶, année de la coupe du monde en Allemagne. Parallèlement, les recettes du championnat d'Europe des nations de l'UEFA ont augmenté de 125 % entre 2004 et 2016, passant de 855 à 1930 millions d'euros⁷. Le football de clubs connaît la même dynamique, les recettes de la Ligue des champions de l'UEFA – compétition regroupant les meilleurs clubs européens – sont passées de 626 millions d'euros en

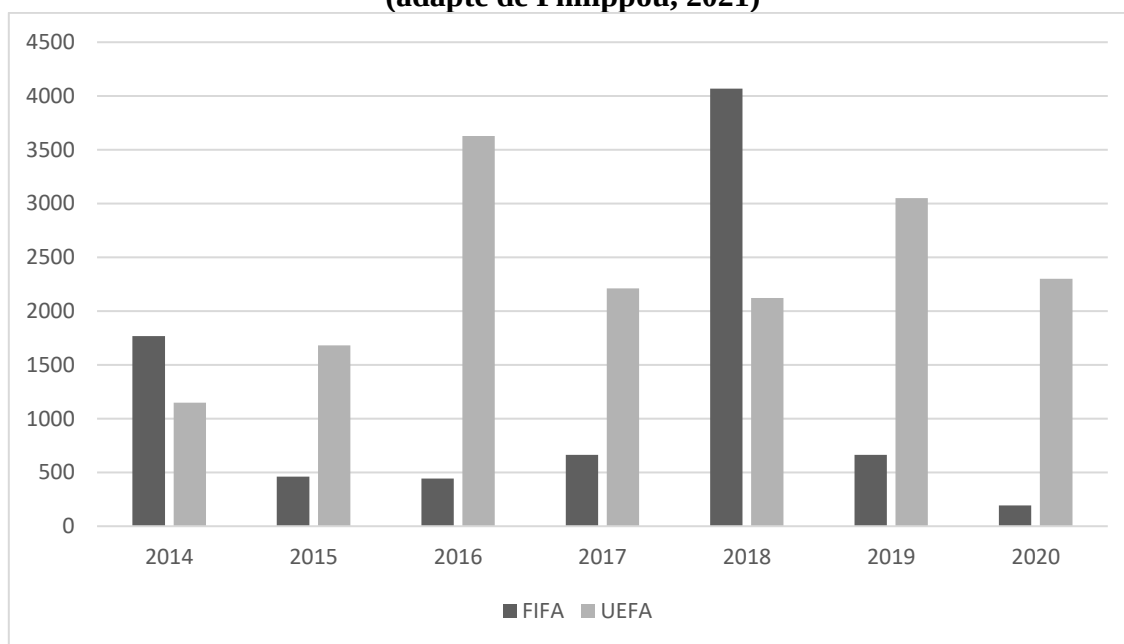
⁶ <https://www.sportsvalue.com.br/en/estudos/fifa-world-cup-revenues/>, consulté le 20/01/2021.

⁷ <https://www.lemonde.fr/blog/latta/2016/08/09/euro-plus-riche-moins-beau/>, consulté le 20/01/2021.



2007/08 à 1718 millions en 2017/18⁸. La comparaison des revenus entre la FIFA et l'UEFA exposée sur la figure 1 montre cependant un déséquilibre en faveur de la seconde, la première n'ayant des rentrées importantes que les années de coupe du monde, c'est-à-dire tous les 4 ans.

Figure 1. Comparaison des revenus de la FIFA et de l'UEFA (en milliards d'euros)
(adapté de Philippou, 2021)



À la lecture de ces données, la FIFA peut apparaître comme un *challenger* et l'UEFA, disposant de ressources plus stables, comme du *leader*. L'étude des actions et projets des deux organismes conforte cette analyse.

Très concrètement, ces enjeux financiers se traduisent par une bataille de compétitions et de calendriers. Les protagonistes cherchent effectivement à créer les compétitions les plus attractives, ainsi qu'à bénéficier à la fois de plus de temps et des meilleures périodes pour leurs compétitions.

3.1.2. La FIFA à l'attaque

Les projets de la FIFA sont d'abord tournés vers sa compétition phare : la coupe du monde. Le 10 janvier 2017, le conseil de la FIFA a voté le passage de la compétition à 48 équipes à l'horizon 2026, contre 32 auparavant. L'organisation escompte percevoir 640 millions d'euros supplémentaires par rapport à l'édition 2018. En effet, l'augmentation du nombre de nations

⁸ <https://fr.statista.com/infographie/19359/recette-de-uefa-issues-de-la-vente-des-droits-tv-de-la-ligue-des-champions-et-ligue-europa/>, consulté le 20/01/2021.



représentées devrait mécaniquement entraîner une croissance des recettes issues des droits télévisuels et les 16 matchs supplémentaires devraient quant à eux générer des recettes supplémentaires non seulement de droits télé, mais également de billetterie. S'il a été envisagé, courant 2019, de hâter cette extension à 48 équipes à l'édition 2022, les relations houleuses entre le Qatar – futur pays hôte – et ses voisins qui auraient dû s'impliquer dans l'organisation d'une coupe du monde à 48 n'ont pas permis à la FIFA d'obtenir satisfaction.

L'autre grand projet de la FIFA concernant sa coupe du monde est de faire de cette compétition traditionnellement quadriennale un tournoi biennal. Cette idée avait déjà été lancée à la fin des années 1990 par Sepp Blatter, mais elle avait été rapidement enterrée. Soulevée par une fédération proche du président Infantino – la fédération saoudienne – lors du 71^{ème} congrès de la FIFA en mai 2021, cette question a fait l'objet d'une étude de faisabilité dont les conclusions ont été présentées fin 2021. Si la logique des rendements décroissants ne permet pas à la FIFA d'envisager de multiplier par deux ses revenus avec une coupe du monde biennale, elle attendrait tout de même de cette évolution une augmentation substantielle de ses revenus : *« organiser une Coupe du Monde tous les deux ans devrait entraîner une nette augmentation des revenus sur un cycle quadriennal par rapport à la situation actuelle, de l'ordre de [3,9] milliards [d'euros] pour le premier cycle. »* (FIFA, 2021, p. 154)

Enfin, la FIFA est également passée à l'offensive en matière de compétition interclubs. Le projet de nouvelle formule de coupe du monde des clubs – 24 participants contre 7 actuellement, en juin/juillet au lieu de décembre – rendrait la compétition plus attractive et, en conséquence, financièrement plus intéressante. *« M. Infantino avait indiqué vouloir atteindre « 50 milliards de dollars » de recettes pour cette Coupe du monde des clubs. »* (Le Monde/AFP, 2019)

En fin de compte, depuis l'arrivée d'Infantino à sa tête, la FIFA multiplie les projets mettant directement en cause les intérêts de l'UEFA. Aussi pouvons-nous qualifier son comportement concurrentiel d'agressif.

3.1.3. L'UEFA sur la défensive

Les projets de la FIFA menacent directement les intérêts de l'UEFA. En effet, la tenue d'une coupe du monde tous les deux ans pourrait marginaliser les compétitions continentales, en particulier le championnat d'Europe des nations. Pis encore, le projet de coupe du monde des clubs – même organisée, au moins dans un premier temps, tous les 4 ans – met en péril la position hégémonique de la Ligue des champions comme première compétition interclubs au monde.



L'UEFA semble avoir pris la mesure du danger. « *Nous [les Européens] pouvons décider de ne pas y participer. Pour autant que je sache, les pays sud-américains sont sur la même ligne que nous. Alors bonne chance avec une telle Coupe du monde. Je pense que cela n'arrivera jamais, tellement c'est contraire aux principes fondamentaux du football.* » (Ziegler, 2021) Si la menace de boycott de la coupe du monde biennale apparaît susceptible de faire reculer la FIFA sur ce projet, au moins à court terme, la nécessité de gérer en son sein l'influence des grands clubs européens handicape l'UEFA dans sa réponse au plan de la FIFA en matière de compétition interclubs. En effet, plusieurs grands clubs européens historiques cherchent eux aussi à s'accaparer la plus grande part des revenus générés par les compétitions. « *Les clubs en veulent toujours plus. Leur but ultime : parvenir à sécuriser leurs revenus, en dépit de résultats sportifs par définition aléatoires. Voilà pourquoi, il y a cinq ans, quelques fleurons emmenés par le Bayern de Munich ont intensifié leur réflexion autour d'une Super Ligue, à savoir une ligue fermée, disputée systématiquement par les grands clubs ainsi assurés d'un volume de rentrées. Un tel système marginaliserait considérablement l'UEFA.* » (De Monicault, 2019) Ainsi, à défaut de Super Ligue, ces clubs mettent-ils la pression sur l'UEFA pour faciliter leur participation à la Ligue des champions. Depuis la saison 1997/1998, les grands championnats envoient de plus en plus de participants dans cette compétition autrefois réservée aux seuls tenants du titre des différents championnats européens. Suite à la décision du 25 août 2016, les quatre plus grands championnats nationaux qualifient directement 4 équipes en Ligue des champions. La réforme du 19 avril 2021 va encore plus loin en permettant notamment à deux clubs non qualifiés sportivement dans leur championnat de participer en raison de leurs résultats antérieurs dans les différentes coupes d'Europe. Aussi, si cette nouvelle formule avait été appliquée dès la saison 2021/2022, le club de Tottenham, 6^{ème} du championnat d'Angleterre 2020/2021, aurait-il été repêché et intégré à la Ligue des champions, alors que Leicester, 5^{ème}, n'aurait pas pu y participer.

Cette volonté des grands clubs européens de mettre la main sur la principale compétition interclubs en Europe et dans le monde s'est également manifestée au printemps 2021 avec une nouvelle tentative de création d'une Super Ligue dont nous ne détaillerons pas les péripéties. Toujours est-il que le projet de valorisation de la coupe du monde des clubs de la FIFA ne semble pas laisser insensible certains de ces grands clubs européens et qu'une entente entre ceux-ci et la FIFA dans le dos de l'UEFA ne serait pas à exclure. « *Un document de travail alimente les soupçons [de connivence] au sein de l'institution européenne. (...) Dans ce document, il est entre autres indiqué que douze clubs de la Super Ligue seraient censés*



participer, à partir de la saison 2023-2024, à un nouveau format de Coupe du monde des clubs, l'une des compétitions organisées par la FIFA » (Dupré et al., 2021). À défaut de preuves irréfutables, nous pouvons noter une concordance d'intérêts possible entre les grands clubs européens et la FIFA dans leurs projets respectifs. Pour l'heure, si la réforme de la Coupe du monde des clubs n'a pu aboutir, c'est en raison des circonstances plus que du fait de l'opposition de l'UEFA. Le bouleversement du calendrier 2020 a en effet conduit au report du Championnat d'Europe des nations de juin/juillet 2020 à la même période en 2021, entraînant le report de la première édition de la nouvelle formule de la Coupe du monde des clubs initialement prévues en juin/juillet 2021 en Chine. Ensuite, les difficultés d'organisation d'une version élargie de la compétition dans le contexte sanitaire ont amené la FIFA à renoncer à sa nouvelle formule pour l'édition 2021 qui s'est finalement tenu dans son ancien format en février 2022 aux Émirats Arabes Unis. La FIFA pourra-t-elle organiser sa première Coupe du monde des clubs à 24 équipes en juin/juillet 2022, alors que sa coupe du monde se déroulera quelques mois plus tard au Qatar ? Rien n'est moins sûr.

3.2. LA FIFA, UN EXEMPLE DE MO PLUTOT FORTE

En dépit des doutes qui pèsent sur la réalisation des projets de la FIFA, celle-ci n'apparaît pas comme une MO faible. Sa capacité à proposer des projets clivants, ainsi qu'à ne pas céder immédiatement face aux résistances de ses membres les plus importants, l'UEFA dans le cas de projet de Coupe de monde des clubs et l'UEFA et la confédération sud-américaine en ce qui concerne celui de Coupe du monde biennale, témoignent de sa force, de la conviction de son secrétariat qu'elle dispose des moyens de lutter contre ces puissants membres. La FIFA n'apparaît pas complètement dépendante de ses membres, dans la mesure où elle dispose de ressources propres, financières en particulier, et où elle se montre capable de jouer sur les divisions de ses membres.

Si mi-janvier 2022 l'incertitude demeure quant à sa capacité à mener à bien l'un ou l'autre de ses projets, la FIFA travaille déjà pour « *trouver un compromis* » (Moatti, 2021). Celui-ci pourrait passer par une meilleure valorisation de l'ancienne Coupe des confédérations dont la dernière édition s'est tenue en 2017 ou par la création d'une autre compétition internationale, sur le modèle de la Ligue des nations européenne. S'il n'est pas exclu qu'à moyen ou long terme cette compétition intermédiaire ne se transforme en Coupe du monde, nous voyons bien que la FIFA éprouve des difficultés à prendre des décisions contraignantes. Quand bien même les fédérations européennes ne représentent que 55 voix sur 211 au Conseil de la FIFA, la menace



de boycott d'un continent qui demeure le centre névralgique du football mondial conduit la FIFA à privilégier la voie du compromis. En effet, même si « *le plan [de la FIFA] pourrait emporter une majorité de voix en assemblée générale FIFA avec un bloc Afrique-Asie-Océanie opposé au bloc Europe-Amérique du Sud* » (Kouamouo, 2021), une Coupe du monde sans pays européens, ni sud-américains, voire sans les joueurs des autres confédérations jouant dans des clubs européens constituerait un fiasco. Alors même que la FIFA dispose d'un pouvoir de sanction conséquent pouvant aller jusqu'à l'exclusion d'un membre d'une compétition, celui-ci s'avère inapplicable à un nombre important de fédérations d'envergure.

Cependant, les moyens de résistance dont dispose l'UEFA apparaissent réduits et la FIFA pourrait de ce fait voir certains de ses projets aboutir à moyen ou long terme. Si la menace de boycott d'une coupe du monde biennale de la part de l'UEFA a semblé marquer une ligne rouge que la FIFA a bien comprise comme telle, l'UEFA ne peut pas mobiliser le même levier pour contrer la nouvelle formule de compétition interclubs de la FIFA. Tout au plus l'UEFA pourrait-elle faire pression sur les clubs souhaitant y participer, mais au risque de précipiter leur départ vers une autre compétition qui prendrait encore plus rapidement le pas sur la Ligue des champions. Aussi, en s'appuyant sur les grands clubs européens, mais aussi sur les fédérations non européennes, la FIFA accroît son pouvoir de négociation vis-à-vis de l'UEFA.

Cependant, nous pouvons noter que même si quelques fédérations européennes ont menacé de quitter la FIFA en cas de passage à une Coupe du monde biennale, la légitimité de la FIFA à organiser le football au niveau mondial n'est pas remise en cause par l'UEFA. En fin de compte, les deux protagonistes apparaissent condamnés à coopérer. Dans l'architecture du football mondial, cette coopération fonctionne selon une logique de répartition géographique des compétences : la FIFA prend en charge les affaires et les compétitions de dimension mondiale et les confédérations continentales les affaires et les compétitions liées à leur continent. La rivalité entre la MO et ses membres porte ensuite sur la nature des compétitions et le calendrier. Pour générer davantage de revenus, la FIFA et l'UEFA essaient d'ajouter des matchs en élargissant leurs compétitions ou en créant de nouvelles. Or, le calendrier n'étant par nature pas extensible, les projets des uns achoppent nécessairement sur ceux des autres.

4. DISCUSSION

Les résultats de cette étude nous permettent de discuter à la fois la littérature sur la dynamique concurrentielle (4.1) et sur les MO (4.2).



4.1. JALONS POUR L'ANALYSE D'UNE DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE INTRA-MO

Même si tous les projets de la FIFA ne se réaliseront pas dans l'immédiat, son comportement agressif devrait lui permettre rapidement, soit de valoriser une compétition déjà existante (Coupe des confédérations ou Coupe du monde des clubs), soit d'en créer une autre (Ligue mondiale des nations) (Ferrier, 2001 ; Hughes-Morgan *et al.*, 2018). Inversement, la réplique agressive de l'UEFA à la menace de mise en place d'une Coupe du monde biennale devrait lui permettre de maintenir sa position de *leader* (Hopkins, 2003).

Le courant de la dynamique concurrentielle analyse traditionnellement les actions concrètes des organisations (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012). Or, dans le cadre de l'analyse de la relation concurrentielle entre la FIFA et l'UEFA, cela ne nous a pas semblé suffisant. Les intentions, les projets se révèlent aussi importants que les actes, peut-être même le sont-ils davantage, tant la rivalité entre les protagonistes s'exprime dans un dialogue inter-projets. En ce sens, le projet apparaît bien comme le moteur de l'action collective (Desreumaux et Bréchet, 2009). Les décisions et les actions qui les suivent ne permettent pas à elles seules d'appréhender la rivalité entre la MO et ses membres. Il est nécessaire pour cela de se pencher sur les discussions qui se situent en amont des décisions et des actions. Ainsi, dans le contexte des MO, l'unité d'analyse de base de la dynamique concurrentielle n'est plus la dyade action/réaction (Guo *et al.*, 2020) mais la dyade projet/contre-projet. Les actions apparaissent comme le résultat des dialogues projet/contre-projet. Aussi observons-nous qu'il existe plusieurs niveaux de dynamique concurrentielle : un niveau externe qui est le niveau traditionnellement observé et pour lequel l'analyse en termes d'actions et de réactions s'est révélée fructueuse, et un niveau interne qui requiert une étude des projets et contre-projets.

Ce que l'analyse de la relation concurrentielle entre la FIFA et l'UEFA montre, c'est également la dimension politique de la dynamique concurrentielle dans le contexte des MO. En effet, s'il apparaît nécessaire de se focaliser sur les projets, sur les discussions, sur les intentions des acteurs, c'est précisément parce qu'un jeu d'acteurs s'exerce au sein de la MO (Crozier et Friedberg, 1977). Cette dernière apparaît comme un espace au sein duquel chacun cherche à faire valoir ses positions. La constitution d'alliances entre membres, mais aussi entre la MO et certains membres, joue un rôle important dans la vie de la MO, notamment en vue des moments de prise de décision. Même lorsque la MO préfère la recherche du compromis à un vote clivant, traduisant la nécessité de coopérer un minimum, parfois en raison de l'importance des membres minoritaires comme dans le cas de notre étude, les discussions autour des projets des uns et des autres révèlent d'autant plus la dimension politique de l'organisation. Ce caractère politique de



la dynamique concurrentielle intra-MO nous conduit à amender le modèle multidimensionnel de la dynamique concurrentielle en y ajoutant la dimension « prise de décision », dont les modalités varient selon la logique de l'interaction. Dans une logique concurrentielle, les protagonistes cherchent à mettre leurs adversaires en minorité, notamment en créant des coalitions contre eux. Dans une logique coopérative, les coopérateurs cherchent à trouver un compromis entre les projets des uns et des autres. Dans une logique relationnelle, l'intégration de l'ensemble des parties prenantes entraîne une prise de décision par consensus. Le tableau 3 présente ce modèle multidimensionnel de la dynamique concurrentielle intra-MO.

Tableau 3. Modèle multidimensionnel de la dynamique concurrentielle intra-MO
(source : auteurs)

	Interaction concurrentielle	Interaction coopérative	Interaction relationnelle
Objectif	Appropriation	Avantage concurrentiel	Bénéfice pour tous
Acteurs	Concurrents	Coopérateurs	Parties prenantes
Mode d'interaction	Attaque	Coopération	Gestion de la relation
Projets	Économiques	Économiques et politiques	Sociaux et idéologiques
Prise de décision	Mise en minorité	Recherche de compromis	Consensus
Horizon de gains	Court terme	Moyen terme	Long terme

4.2. LES LEÇONS D'UNE MO PLUTOT FORTE

L'analyse de la relation concurrentielle entre la FIFA et l'UEFA nous permet de mettre en lumière les caractéristiques d'une MO singulière. Si, comme attendu, la FIFA fait face à des difficultés pour prendre des décisions contraignantes (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Ahrne *et al.*, 2016), elle constitue néanmoins un exemple de MO capable de surmonter les faiblesses inhérentes à ce type d'organisation. En premier lieu, elle n'est pas faible, car elle est peu dépendante de ses membres (Garaudel, 2020). Elle n'apparaît en effet ni dépendante politiquement (Gimet et Grenier, 2018) puisqu'elle peut jouer sur les divisions de ses membres, ni matériellement (Ahrne et Brunsson, 2008), car elle dispose de ressources propres (Bor, 2014 ; Bor et Cropper, 2016).

En deuxième lieu, la FIFA n'est pas faible car elle dispose d'un pouvoir central doté de larges attributions (Ahrne et Brunsson, 2008). Avec un pouvoir de sanction pouvant conduire à l'exclusion d'une fédération d'une compétition, ce pouvoir central apparaît fort vis-à-vis d'un membre en particulier (Berkowitz et Bor, 2018), mais il ne peut pas user de ce pouvoir de



sanction vis-à-vis d'un nombre trop important de membres, au risque créer une scission qui pourrait ne pas lui être favorable à terme. Ce pouvoir central apparaît très politique, car il doit construire des coalitions pour étendre sa capacité de négociation (Gulati *et al.*, 2012).

En troisième lieu, la FIFA n'est pas faible en raison de sa légitimité. Celle-ci vient à la fois de son ancienneté et du fait qu'elle est une MO qui a quasiment achevé sa phase d'expansion (Ahrne *et al.*, 2016). En conséquence, elle a moins à craindre l'émergence d'un rival sur son terrain de l'administration et du développement du football dans le monde entier que si elle ne comptait qu'une poignée de membres. La FIFA est le chef d'orchestre du football mondial et ses membres la reconnaissent comme telle dans leurs statuts. L'UEFA et la confédération sud-américaine n'ont pas menacé de quitter la FIFA, mais de boycotter l'une de ses compétitions, la légitimité de la FIFA à organiser le football au niveau mondial n'a jamais été remise en cause.

CONCLUSION

L'analyse de la relation concurrentielle entre la FIFA et l'UEFA de 2016 à nos jours nous a permis de mettre en lumière une forme de dynamique concurrentielle intra-MO ainsi que ses conséquences sur le fonctionnement de la MO que nous sommes susceptibles de retrouver au sein d'autres MO. En nous fondant sur l'analyse des rapports d'activité des deux organismes, d'articles académiques, ainsi que de nombreux articles de presse, nous avons montré la singularité de cette dynamique concurrentielle. L'analyse de cette rivalité entre une MO et l'un de ses membres principaux nous a permis de dégager trois apports à la littérature. Premièrement, nous avons montré que l'étude de la dynamique concurrentielle intra-MO ne pouvait pas se résumer à l'analyse des actions des protagonistes, mais devait être élargie à leurs intentions, à leurs projets. Ainsi l'unité d'analyse de base de la dynamique concurrentielle intra-MO nous apparaît-elle devoir être la dyade projet/contre-projet, plutôt qu'action/réaction. Deuxièmement, nous avons relevé l'importance du jeu politique dans la dynamique concurrentielle intra-MO. En effet, si les projets sont plus importants que les actions, c'est parce que la rivalité au sein des MO s'exprime à travers les discussions autour de ces projets davantage que dans les actions qui apparaissent plutôt comme le résultat du dialogue projet/contre-projet. Troisièmement, cette recherche met en lumière de nouvelles caractéristiques susceptibles de permettre à une MO de dépasser ses faiblesses structurelles. Dans le cas de la FIFA, sa légitimité à organiser le football au niveau mondial qui tient à la fois à son ancienneté et à son expansion géographique, ainsi que sa capacité à construire des



coalitions participent à l'amélioration du pouvoir de négociation de la FIFA vis-à-vis de ses puissants membres comme l'UEFA.

Des implications managériales découlent de cette recherche. D'une part, pour favoriser l'autonomie d'une MO, son pouvoir central a intérêt à mettre en place des mesures visant à accroître son emprise géographique et sa légitimité. D'autre part, le pouvoir central de la MO, de manière à faciliter la mise en place de ses projets, devrait chercher à créer des alliances avec certains de ses membres.

La principale limite de cette étude tient à la période retenue. Bien qu'elle débute par un changement majeur de direction aussi bien à la FIFA qu'à l'UEFA, la période analysée est partiellement dépendante des relations antérieures entre la FIFA et l'UEFA. Une autre limite vient de la focalisation sur une période concurrentielle. Si ce choix se justifie par la volonté d'étudier la rivalité entre la MO et l'un de ses membres principaux, il fixe l'attention sur les interactions concurrentielles, marginalisant les modes d'interactions plus coopératifs qui pourraient être dominants à d'autres périodes. Ceci nous amène à envisager un prolongement de la recherche qui porterait sur la dynamique concurrentielle entre la FIFA et l'UEFA de la naissance de cette dernière à nos jours. Un tel travail permettrait certainement de distinguer des périodes où les interactions concurrentielles dominent – comme la période actuelle – de moments où les interactions coopératives, voire relationnelles l'emportent.

Références

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- Ahrne, G., Brunsson, N. & Kerwer, D. (2016a). The paradox of organizing states: A meta-organization perspective on international organizations. *Journal of International Organization Studies*, 7(1), 5-24.
- Ahrne, G., Brunsson, N. & Seidl, D. (2016b). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93-101.
- Andreff, W. (2007). Dérives financières : une remise en cause de l'organisation du sport. *Finance & Bien Commun*, 26/1, 27-35.
- Azzam, J. E. & Berkowitz, H. (2018). Patterns of coopetition in meta-organizations, In A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy & W. Czakon (Eds) *The Routledge companion to coopetition strategies* (pp. 258-269). Routledge.
- Baum J. A. C. & Korn H. J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39(2), 255-291.
- Baumard, P. & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? In R.-A. Thiétart (Ed.) *Méthodes de recherche en management* (pp. 105-128). Dunod.



- Beissel, A. S., & Kohe, G. Z. (2020). United as one: the 2026 FIFA Men's World Cup hosting vision and the symbolic politics of legacy. *Managing Sport and Leisure*, <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1846138>.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks – To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bensebaa, F. (2001). Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 33-61.
- Bensebaa, F. (2003). La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(1), 5-37.
- Berkowitz, H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable ? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier*. Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay, H. Dumez (dir.).
- Berkowitz, H. & Bor, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211.
- Berkowitz, H. & Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année sociologique*, 66(2), 333-356.
- Boniface, P. (2017). Le sport : une fonction géopolitique. *Revue Défense Nationale*, 800/5, 134-138.
- Bor, S. (2014). *A theory of meta-organisation*. Edita Prima.
- Bréchet, J.-P. & Schieb-Bienfait, N. (2009). Projets et pouvoirs dans les régulations concurrentielles. *Revue d'Économie Industrielle*, 113, 9-29.
- Chen M. J. & Hambrick D.C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behaviour. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chen, M. J. & Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-102.
- Chen, M. J. & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.
- Chen, M. J. & Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36(5), 758-775.
- Chiambaretto, P. & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coopetition: A multilevel approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 110-129.
- Corazza, L., Cisi, M. & Dumay, J. (2021). Formal networks: the influence of social learning in meta-organisations from commons protection to commons governance. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(3), 303-318.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil.
- De Monicault (2019). Droits télévisés du football : les clubs en veulent toujours plus. *Le Figaro*, 11 octobre, p. 23.
- Derfus P. J., Maggitti P. G., Grimm C. M. & Smith K. G. (2008). The red queen effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 61-80.
- Desreumaux, A. & Bréchet, J.-P. (2009). Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet, In B. Baudry & B. Dubrion (Eds.) *Analyse et transformations de la firme* (pp. 61-89). La Découverte.
- Dietschy, P., Gastaut, Y. & Mourlane, S. (2006). *Histoire politique des coupes du monde de football*. Vuibert.
- Dupré, R., Martel, C. & Pécout, A., (2021). Super Ligue : le double jeu troublant du président de la FIFA suscite des interrogations chez les opposants au projet. *Le Monde*, 23 avril.



- Eisenberg, C. (2006). FIFA 1975-2000: The business of a football development organisation. *Historical Social Research*, 31(1), 55-68.
- Eymas, F. & Bensebaa, F. (2021). Competitive strategies of small independent retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49/8, 1232-1245
- Ferrier W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G. & Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372-388.
- FIFA (2021), Étude de faisabilité pour une Coupe du Monde de la FIFA bisannuelle, <https://www.fifa.com/fr/football-development/the-future-of-football/the-consultation-process/documents>, consulté le 20/01/2021.
- Garaudel, P. (2020). Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1), article 101094.
- Gimet, P. & Grenier, C. (2018). Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante : le cas d'un pôle dédié aux services médicosociaux à domicile. *Revue Française de Gestion*, 44(273), 11-27.
- Grimm, C. M., Lee, H. & Smith, K. G. (2006). *Strategy as action. Competitive dynamics and competitive advantage*, Oxford University Press.
- Gulati, R., Puranam, P. & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586.
- Guo, W., Sengul, M. & Yu, T. (2020). Rivals' negative earnings surprises, language signals, and firms' competitive actions. *Academy of Management Journal*, 63(3), 637-659.
- Hambrick, D. C., Cho T. & Chen M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firm's competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hölzen, M. & Meier, H. E. (2018). Do Football Consumers Care About Sport Governance? An Analysis of Social Media Responses to the Recent FIFA Scandal. *Journal of Global Sport Management*, 4(1), 97-120.
- Hopkins H. D. (2003). The response strategies of dominant US firms to Japanese challengers. *Journal of Management*, 29(1), 5-25.
- Hughes-Morgan, M., Kolev, K. & McNamara, G. (2018). A meta-analytic review of competitive aggressiveness research. *Journal of Business Research*, 85, 73-82.
- Junghagen, S. & Aurvandil, M. (2020). Structural susceptibility to corruption in FIFA: a social network analysis. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(4), 655-677.
- Kerwer, D. (2013). International organizations as meta-organizations: The case of the European Union. *Journal of International Organizations Studies*, 4/S, 40-53.
- König, A., Schulte, M. & Enders, A. (2016). Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations. *Research Policy*, 41(8), 1325-1343.
- Kouamouo, H. (2021). Coupe du Monde tous les deux ans : une chance pour le football africain ? *The Conversation*, 21 décembre.
- Lamberg, J.-A., Laurila, J. & Nokelainen, T. (2017). Institutional path dependence in competitive dynamics: The case of paper industries in Finland and the USA. *Managerial and Decision Economics*, 38/7, 971-991.
- Latta, J. (2018). Football : les inquiétantes révolutions de la FIFA et de l'UEFA. *Le Monde*, 26 novembre.
- Lawton, T. C., Rajwani, T. & Minto, A. (2018). Why trade associations matter: Exploring function, meaning, and influence. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 5-9.
- Le Monde/AFP (2019). La FIFA confie l'organisation de la Coupe du monde des clubs 2021 à la Chine. *Le Monde*, 24 octobre.



- Marcel J. J., Barr P. S. & Duhaime I. M. (2010). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32(2), 115-138.
- Miles M. B., Huberman A. M. & Saldana J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4^{ème} édition), Sage.
- Miller, D. & Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 1-23.
- Moatti, E. (2021). Coupe du monde biennale : La FIFA réfléchit à des alternatives. *L'Équipe*, 21 décembre.
- Nadkarni, S., Chen, T. & J. Chen (2016). The clock is ticking! Executive temporal depth, industry velocity, and competitive aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 37/6, 1132-1153.
- Peixoto, I. & Temmes, A. (2019). Market organizing in the European Union's biofuels market: Organizing for favouring, acceptability, and future preferences. *Journal of Cleaner Production*, 236, article 117476.
- Philippou, C. (2021). A football World Cup every two years? An expert runs the numbers. *The Conversation*, 17 septembre.
- Porac J. F., Thomas H. & Baden-Fuller C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Rookwood, J. (2019). Access, security and diplomacy: Perceptions of soft power, nation branding and the organisational challenges facing Qatar's 2022 FIFA World Cup. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(1), 26-44.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J. & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions, In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.) *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 315-361). Blackwell Publishers.
- Smith, K. G., Grimm, C. M. & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Sage.
- Spillman, L. (2018). Meta-organization matters. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 16-20.
- Storm, R. K. & Solberg, H. A. (2018). European club capitalism and FIFA redistribution models: An analysis of development patterns in globalized football. *Sport in Society*, 21(11), 1850-1865.
- Tomlinson, A. (2014). The supreme leader sails on: leadership, ethics and governance in FIFA. *Sport in Society*, 17(9), 1155-1169.
- Venkataraman, S., Chen, M. J. & MacMillan, I. C. (1997). Anticipating reactions: factors that shape competition responses, In G. S. Day, D. J. Reibstein & R. E. Gunther (Eds.) *Wharton on dynamic competitive strategy* (pp. 198-219). Wiley et Sons.
- Verschuuren, P. (2016). Le sport hors-jeu : crise et futur de la gouvernance du sport international. *Revue internationale et stratégique*, 102/2.
- Vonnard, P. (2017). *L'Europe dans le monde du football : Genèse et formation de l'UEFA*. Peter Lang.
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and Methods* (6^{ème} édition), Sage.
- Ziegler, M. (2021). Uefa president Aleksander Ceferin: Europe and South America prepared to boycott biennial World Cup. *The Times*, 9 septembre.