

HEC Montréal  
École affiliée à l'université de Montréal

Le processus institutionnel de la NBA  
Par  
Laurent Loiseau  
11187423

Sciences de la gestion  
(Option stratégie)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade  
De maîtrise ès sciences  
(M.Sc.)

Juin 2020  
Laurent Loiseau, 2020

## Sommaire

Alors qu'initialement les institutions constituaient des éléments stables ne changeant pas, elles ont graduellement été reconnues comme des éléments stables de la vie sociale qui peuvent changer. Le processus d'institutionnalisation des organisations et le changement institutionnel sont devenus des concepts considérablement discutés dans la littérature. Dans un contexte de pandémies, de crises environnementales et d'injustices sociales, il est intéressant et important de comprendre ces deux aspects. Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre le processus d'institutionnalisation ainsi que les vecteurs de changement afin de valider certains aspects de la littérature et contribuer à la recherche.

La première étape de cette recherche fut d'effectuer une revue de la littérature pour comprendre le point de vue des académiciens sur le processus d'institutionnalisation et le changement institutionnel afin d'établir un modèle théorique. À l'aide du modèle théorique, nous avons construit une étude de cas basée sur des renseignements tirés de livres et d'articles. L'étude porte sur la National Basketball Association (NBA), une ligue de basketball professionnelle aux débuts modestes qui a subi de nombreux changements au cours de son processus d'institutionnalisation. Après avoir fait l'étude de cas, nous avons analysé la NBA avec le modèle théorique pour ensuite apporter des ajustements au modèle et des précisions à la littérature.

Par l'analyse des données secondaires, nous avons pu déterminer que les institutions sont sujettes à différents types de changements et que les acteurs peuvent être les vecteurs de ces changements en utilisant l'isomorphisme comme processus de découverte et en modifiant le pilier réglementaire pour ensuite influencer le pilier normatif et culturel-cognitif. Nous vous laissons découvrir la suite pour savoir comment cela est possible!

## Remerciements

Sans l'appui inconditionnel de mon entourage, je n'aurais pas été en mesure de terminer mon travail de recherche et de compléter ma maîtrise.

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, monsieur Taieb Hafsi. Monsieur Hafsi est beaucoup plus qu'un directeur de recherche, il fut un mentor et un modèle. Ses conseils continueront de m'être utiles au fil des ans. Merci pour votre patience, vos conseils et votre engagement.

Fred Buffaras, Sébastien Lourties et Samantha Lecanapé sont 3 amis exceptionnels qui ont toujours été là pour moi dans les moments difficiles. Je vous remercie pour votre réconfort et tout particulièrement Samantha dont les paroles chaleureuses ont été source de lumière.

Victor Crest : je suis heureux que tu sois de retour parmi nous après cette période d'absence. Ta présence est synonyme de joie de vivre. Merci à toi pour ton appui et tes mots d'encouragement.

L'équipe de Bella Ciao, merci pour votre humour et pour les fous rires quotidiens. Tout comme Colin, le style ne manque jamais et j'espère que ces amitiés perdureront pour toujours.

Enfin, je remercie les personnes les plus importantes pour moi : ma mère, mon frère et sa conjointe puis ma petite nièce. Ils sont le soleil de ma vie.

# Contents

<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Revue de la littérature .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Stabilité.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Institution .....	8
2.1.1.1 Les 3 piliers des institutions .....	8
2.1.1.1.1 Pilier réglementaire .....	9
2.1.1.1.2 Pilier normatif .....	9
2.1.1.1.3 Pilier culturel-cognitif.....	10
2.1.1.2 Champ organisationnel.....	11
2.1.2 La demande et l'offre institutionnelle .....	12
2.1.3 Institutionnalisation.....	12
2.1.3.1 Conception d'institutionnalisation : rendements croissants, engagements croissants et objectivation croissante.....	12
2.1.3.2 Comptes rendus naturalistes .....	14
<b>2.2 Précurseurs du changement.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Chocs endogènes et exogènes .....	14
2.2.2 Les trois piliers et la légitimité .....	15
2.2.3 Acteurs .....	16
<b>2.3 Changement.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Un cadre d'intégration et un agenda de recherche.....	17
2.3.2 Rôles dans un «acte de subversion» .....	21
2.3.3 Trois mécanismes de changement institutionnel isomorphique .....	22
3.3.3.1 Isomorphisme coercitif .....	22
3.3.3.2 Processus mimétiques .....	22
3.3.3.3 Pressions normatives.....	23
3.3.3.4 Diffusion et isomorphisme.....	23
<b>2.4 Modèle théorique .....</b>	<b>24</b>
<b>3. Méthodologie.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Méthode de recherche.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 La sélection du cas .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Collecte de données .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 Analyse du cas .....</b>	<b>29</b>
<b>4. La NBA : de la création à l'institutionnalisation .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Période de création .....</b>	<b>29</b>
4.1.1 Fusions et acquisitions .....	29
4.1.2 Abandons.....	33
4.1.3 Développement du produit .....	33
4.1.4 Premier contrat de télévision .....	34
4.1.5 Scandale des matchs truqués .....	35

4.1.6 Conclusion partielle .....	36
<b>4.2 État de stabilité .....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Développement du produit .....	37
4.2.1.1 Limite de 6 fautes et horloge de 24 secondes .....	37
4.2.1.2 Ligne de 3 points .....	37
4.2.1.3 Match des étoiles .....	38
4.2.2 Diversification de produit .....	39
4.2.3 Internationalisation .....	41
<b>4.3 Nouveau modèle.....</b>	<b>42</b>
<b>5. Discussion .....</b>	<b>47</b>
5.1 Chemin parcouru .....	47
5.2 Qu'avons-nous appris? .....	48
5.3 Les limites et biais de recherche .....	48
5.4 Recommandations pour les praticiens .....	49
5.5 Conclusion.....	49
<b>Annexes.....</b>	<b>51</b>
Annexe 1 : Modèle d'institutionnalisation.....	51
Annexe 2 : Rôles dans des actes de subversion.....	52
<b>Liste de références .....</b>	<b>53</b>

## 1. Introduction

La pandémie de la COVID-19 affectera grandement le domaine des affaires. Plusieurs industries et organisations qui misent sur la présence de spectateurs ou sur des rassemblements physiques seront affectées par cet évènement historique, notamment l'industrie du sport. Les ligues professionnelles comptent sur la présence des partisans pour générer des revenus. En analysant l'histoire d'une grande organisation sportive, la National Basketball Association (NBA), il nous sera possible de mieux comprendre le processus d'institutionnalisation et de tirer des conclusions qui permettront aux dirigeants d'entreprises et d'organisations de mieux naviguer de telles périodes difficiles. Pour ces raisons, la question de recherche de ce mémoire est la suivante : quel est le processus d'institutionnalisation de la NBA?

Les théoriciens organisationnels se concentrent maintenant sur la façon dont les institutions sont créées, transformées et éteintes (Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, 2017). Cette vision diffère des anciennes approches qui voyaient les institutions comme des phénomènes de stabilité et conformité, basées sur des structures socioculturelles durables (Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, 2017).

Les premières études sur le changement institutionnel considéraient les acteurs comme précurseurs de changement alors que les études ultérieures ont priorisé les chocs exogènes minimisant par le fait même le rôle des acteurs. C'est la notion d'entrepreneuriat institutionnel de DiMaggio qui a permis de recentrer la recherche relative au changement institutionnel sur les phénomènes endogènes.

Battilana, Leca et Boxenbaum (2009) explique qu'en 1991, DiMaggio et Powell ont mis de l'avant une théorie de l'action expliquant le comportement des acteurs. Lorsque les acteurs engendrent des changements favorisant la transformation des institutions, DiMaggio et Powell les définissent comme des entrepreneurs institutionnels. Cette notion a permis de préciser le changement ainsi que le rôle des acteurs et de l'action dans le processus d'institutionnalisation (Battilana et al., 2009). C'est une notion importante dans la littérature parce qu'elle ne présente pas les acteurs comme des êtres spéciaux ou des héros qui engendrent des changements (Battilana et al., 2009).

Selon Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009 : 67, traduction libre), « le principe qui fait obstacle à l'introduction de l'agence dans la théorie institutionnelle est le paradoxe de l'agence encadrée qui fait référence à la tension qui existe entre le déterminisme institutionnel et l'agence. » Ces auteurs se demandent donc comment des acteurs peuvent changer les institutions si les institutions dictent les croyances et les actions des acteurs. (Battilana et al., 2009).

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009 : 67, traduction libre) affirment « qu'une introduction simpliste de l'agence dans la théorie institutionnelle saperait les efforts déployés dans les années 1980 et 1990 pour affiner la théorie institutionnelle en une puissante alternative à la multitude de théories axées sur l'agence qui dominaient l'analyse organisationnelle. » Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009 : 67, traduction libre) reconnaissent le risque de concevoir les entrepreneurs institutionnels comme des héros, mais sont d'avis que « le concept d'entrepreneuriat institutionnel devrait être au centre des développements futurs de la théorie institutionnelle, car il permet d'explorer les degrés d'agence des acteurs, peu importe le degré d'intégration d'agence au sein de l'acteur. »

Les recherches antérieures suggéraient ou négligeaient complètement la possibilité que le résultat du changement institutionnel puisse être développemental plutôt que transformationnel (Battilana et al., 2009). Jusqu'à la contribution de Battilana, Leca & Boxenbaum, le changement était présenté comme une expérience dramatique et complexe transformant les institutions. Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009 : 67, traduction libre) affirment « qu'auparavant, les académiciens ont défini la volonté et l'intentionnalité comme des conditions au changement institutionnel, » et soulignent que deux aspects ont été négligés, soit le fait que des variations puissent être introduites sans que les acteurs aient l'intention de provoquer un changement et la possibilité que de petites variations s'accumulent pour créer un changement (Battilana et al., 2009).

Le présent mémoire propose un modèle du processus d'institutionnalisation et du changement institutionnel. L'objectif est de renforcer les fondements théoriques en précisant certains éléments théoriques existants et en proposant de nouveaux éléments et ainsi de contribuer à développer une théorie de l'action qui s'intègre dans l'environnement institutionnel.

J'aborderai d'abord les questions de définitions et de théories relatives aux concepts d'institution et d'entrepreneuriat institutionnel. Je proposerai ensuite un cadre conceptuel selon lequel les entrepreneurs institutionnels, le manque de légitimité et les chocs sont des agents de changement au sein du processus d'institutionnalisation. Je présenterai ensuite une étude de cas sur la National Basketball Association (NBA) pour mettre en lumière ces divers éléments et donner vie au modèle. Je soulignerai les éléments qui favorisent l'émergence et l'évolution des institutions et les défis spécifiques auxquels les entrepreneurs institutionnels sont confrontés.

## 2. Revue de la littérature

### 2.1 Stabilité

Les académiciens s'entendent sur le fait que les institutions sont stables. Cette section s'intéresse à cet aspect en présentant la littérature sur les institutions et leurs composantes, sur la naissance des institutions et finalement sur l'institutionnalisation.

#### 2.1.1 Institution

Scott (2014 : 56, traduction libre) mentionne que « les institutions comprennent des éléments régulateurs, normatifs et cognitifs-culturels qui, combinés à des activités et des ressources, apportent stabilité et signification à la vie sociale. » Selon cette conception, Scott (2014 : 57, traduction libre) affirme que « les institutions sont des structures sociales durables à multiples facettes, composées d'éléments symboliques, d'activités sociales et de ressources matérielles » Scott (2014 : 57, traduction libre) précise en citant Giddens (1984) que « les institutions sont, par définition, les fonctions les plus durables de la vie sociale, donnant de la solidité aux systèmes sociaux à travers le temps et l'espace. » Selon Scott (2014 : 57, traduction libre), « les institutions présentent des propriétés stabilisatrices et productrices de sens en raison des processus mis en branle par des éléments régulateurs, normatifs et cognitifs-culturels. » Les piliers sont les éléments centraux du guide comportemental des institutions et de leur résistance au changement (Scott, 2014).

Les institutions définissent des limites juridiques, morales et culturelles, qui distinguent les comportements acceptables des comportements inacceptables (Scott, 2014). Mais il faut aussi comprendre que les institutions supportent et responsabilisent les activités et les acteurs (Scott, 2014).

*Définition #1 : les institutions ne changent pas beaucoup et sont des facteurs d'équilibre.*

##### 2.1.1.1 Les 3 piliers des institutions

Les 3 piliers des institutions sont les systèmes régulateurs, normatifs et culturels-cognitifs. Scott (2014 : 59, traduction libre) cite Hoffman (1997) et mentionne que « les trois piliers forment un continuum allant du conscient à l'inconscient, du contraint légalement au pris pour acquis. »

Ces 3 piliers sont interdépendants et contribuent aux institutions en se renforçant mutuellement (Scott, 2014). Les interactions entre les piliers donnent une force directrice aux institutions (Scott, 2014). Par contre, il est important de présenter les piliers de façon distincte pour en saisir les différences (Scott, 2014).



### 2.1.1.1.1 Pilier réglementaire

Les spécialistes du pilier réglementaire accordent une importance aux processus réglementaires. Les processus réglementaires sont les règles, la surveillance et les sanctions (Scott, 2014). Scott (2014 : 59, traduction libre) mentionne que « les processus réglementaires impliquent la capacité d'établir des règles, d'en vérifier la conformité par d'autres personnes et, le cas échéant, d'établir des sanctions ou récompenses dans le but d'influencer un comportement futur. »

La logique institutionnelle qui sous-tend le pilier réglementaire en est une d'intérêts personnels et de choix rationnels. Des lois sont élaborées par des individus pour faire progresser leurs intérêts et les individus se conforment ou non aux règles pour en bénéficier ou éviter les conséquences (Scott, 2014).

Selon Scott (2014 : 63, traduction libre), « les lois ne naissent pas de la tête de Zeus ni de l'âme collective d'un peuple; les règles doivent être interprétées et les différends résolus; les incitations et les mesures doivent être conçues et auront des effets inattendus; des mécanismes de surveillance sont nécessaires mais coûteux et se révéleront faillibles. Scott (2014 : 64, traduction libre) réitère « qu'un système de règles stable, qu'il soit formel ou informel, assorti d'un pouvoir de surveillance et de sanctions des intérêts des acteurs qui s'accompagne de sentiments de culpabilité ou d'innocence constitue l'une des conceptions prédominantes des institutions. »

### 2.1.1.1.2 Pilier normatif

Un deuxième groupe de théoriciens considère que les institutions reposent principalement sur un pilier normatif. Scott (2014 : 64, traduction libre) explique que « l'accent est mis ici sur les règles normatives qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale. » Le pilier normatif comprend les valeurs et les normes (Scott, 2014). Les valeurs sont des conceptions de ce qui est préférable ou souhaitable et les normes sont des structures qui permettent la comparaison et l'évaluation des comportements (Scott, 2014). Scott (2014 : 64, traduction libre) affirme que « les systèmes normatifs définissent des buts ou des objectifs (par exemple, gagner le jeu, réaliser un profit) et désignent également les moyens appropriés pour les atteindre (par exemple, les règles du jeu et des conceptions de pratiques commerciales équitables). »

Scott (2014 : 64, traduction libre) explique que « certaines valeurs et normes sont applicables à tous les membres de la collectivité. D'autres ne s'appliquent qu'à certains types d'acteurs ou de positions. » C'est cette ségrégation qui donne place à des rôles (Scott, 2014). Scott (2014 : 64, traduction libre) définit les rôles comme des « conceptions d'objectifs et d'activités appropriés pour certains individus ou des positions sociales déterminées. » Ces

rôles constituent des attentes normatives quant à la façon de se comporter (Scott, 2014). Les attentes normatives agissent à titre de pression externe puisqu'elles sont perçues par les acteurs (Scott, 2014). Le pilier normatif ne fait pas qu'exercer des pressions externes, les valeurs et les normes sont intériorisées par les acteurs (Scott, 2014). Selon Scott (2014 : 64, traduction libre), « les systèmes normatifs [...] responsabilisent et permettent l'action sociale. Ils confèrent des droits ainsi que des responsabilités, des privilèges ainsi que des devoirs, des licences ainsi que des mandats. »

En résumé, le pilier normatif met de l'avant une logique de convenance comparativement à une logique d'instrumentalité (pilier réglementaire) (Scott, 2014). Ce qui guide les acteurs n'est pas leur intérêt mais plutôt les attentes par rapport à un rôle face à une situation (Scott, 2014).

### 2.1.1.1.3 Pilier culturel-cognitif

Scott (2014 : 67, traduction libre) affirme que « la médiation entre le monde extérieur des stimuli et la réponse de l'individu est un ensemble de représentations symboliques du monde intériorisées. » Scott (2014 : 67, traduction libre) cite D'Andrade (1989) qui affirme que « dans le paradigme cognitif, ce que fait une créature est en grande partie fonction de la représentation interne qu'elle fait de son environnement. » Les mots, signes et gestes constituent des symboles qui forgent la signification des activités et des objets (Scott, 2014). Cette signification émerge des interactions pour donner un sens aux événements (Scott, 2014). Scott (2014 : 67, traduction libre) citant Berger et Kellner (1981) indique que « chaque institution humaine est en quelque sorte une sédimentation de significations ou, dit autrement, une cristallisation de significations sous une forme objective. » Scott (2014 : 67, traduction libre) mentionne que « notre utilisation de l'étiquette cognitive-culturelle accentuée souligne que les processus d'interprétation sont façonnés par des cadres culturels externes. » Puis Scott (2014 : 67, traduction libre) cite Douglas (1982) qui mentionne que « nous devrions traiter les catégories culturelles comme des conteneurs cognitifs dans lesquels les intérêts sociaux sont définis et classés, argumentés, négociés et combattus. » Hofstede (1991) cité dans Scott (2014 : 67, traduction libre) affirme que « la culture fournit des modèles de pensées. »

Les systèmes agissent à plusieurs niveaux, que ce soit lors de situations locales, au sein d'organisations ou encore au niveau des champs d'organisations, national et transnational (Scott, 2014). Ces niveaux interagissent entre eux et Scott (2014 : 68, traduction libre) mentionne que « les vastes cadres culturels pénètrent et façonnent les croyances individuelles, d'une part, et que les constructions individuelles peuvent reconfigurer les systèmes de croyances lointaines, d'autre part. » (Scott, 2014).

En résumé, le pilier culturel-cognitif met de l'avant une logique d'orthodoxie, c'est-à-dire une perception selon laquelle les idées qui sous-tendent l'action sont justes (Scott, 2014). Scott (2014 : 68, traduction libre) conclut que « pour les théoriciens culturels et cognitifs, la conformité se produit dans de nombreuses circonstances parce que d'autres types de comportements sont inconcevables. Les routines sont suivies parce qu'elles sont considérées comme allant de soi.»

*Définition #2 : les institutions sont constituées de trois éléments importants : l'élément réglementaire, l'élément normatif et l'élément culturel-cognitif.*

### 2.1.1.2 Champ organisationnel

DiMaggio et Powell (1983 : 145 traduction libre) définissent le champ organisationnel comme : « les organisations qui, globalement, constituent un élément reconnu de la vie institutionnelle; les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et de produits, les organismes de réglementation et les autres organisations produisant des services ou produits similaires. » Il s'agit d'un concept important puisqu'il permet d'englober beaucoup plus d'acteurs et ne se concentre pas seulement sur les concurrents comme le fait l'approche de la population de Hannan et Freeman (1977), ou sur les organisations interagissant concrètement entre elles comme le fait l'approche des réseaux inter-organisations de Laumann et al. (1978) (DiMaggio & Powell, 1983). Le concept de champ organisationnel inclut donc la connectivité de Laumann et al. (1978) et l'équivalence structurelle de White et al. (1976) (DiMaggio & Powell, 1983).

DiMaggio & Powell (1983 : 148, traduction libre) identifient 4 étapes qui composent le processus de structuration des champs organisationnels : « une augmentation de l'ampleur des interactions entre les organisations sur le terrain; l'émergence de structures de domination inter-organisationnelles bien définies et de schémas de coalition; l'augmentation de la charge d'informations à laquelle font face les organisations dans un domaine; et le développement d'une prise de conscience mutuelle parmi les participants d'un ensemble d'organisations qui sont impliqués dans une entreprise commune. » Scott (2014) établit un niveau supérieur qu'il caractérise d'environnement institutionnel dans lequel les champs existent et opèrent. Ces champs viennent ensuite fournir des contextes pour des organisations et des acteurs qui eux aussi viennent fournir des contextes pour des acteurs individuels et des sous-groupes (Scott, 2014).

## 2.1.2 La demande et l'offre institutionnelle

Deux perspectives sont présentées pour expliquer le processus de création institutionnelle. Selon la perspective axée sur la demande, les institutions émergent lorsque des acteurs cherchent une solution à un problème récurrent pour lequel aucune solution n'est applicable (Scott, 2014). Selon cette perspective, il y a 4 étapes au cycle de la création institutionnelle : le développement, la reconnaissance, la désignation d'un problème récurrent auquel aucune institution ne fournit une réponse satisfaisante et, enfin, la théorisation du problème (voir annexe 1) (Scott, 2014). Au cours du cycle, les acteurs interprètent et diagnostiquent le problème et proposent diverses solutions (Scott, 2014). Une fois que les acteurs ont rationalisé les réponses en solutions, ils théorisent la situation en définissant clairement le problème et le contexte d'application de la solution. (Scott, 2014). Une fois la théorisation complétée, il est même possible que des acteurs utilisent cette solution dans des situations similaires ce qui mène à une diffusion (Scott, 2014).

La deuxième perspective met l'accent sur l'offre. Scott (2014 : 128, traduction libre) explique que « certains acteurs occupent des rôles institutionnalisés qui leur permettent et les encouragent à concevoir et à promouvoir de nouveaux schémas, règles, modèles, routines et artefacts. Ces solutions doivent souvent commencer par convaincre les adoptants potentiels qu'un problème existe. »

Suite à notre lecture de la littérature, nous comprenons que les institutions émergent d'une interaction. Nous pouvons donc établir une proposition.

*Proposition #1 : les institutions émergent lorsqu'il y a une demande de solutions à des problèmes sociaux de la part de certains acteurs, et que cette demande rencontre une offre en provenance d'autres acteurs.*

## 2.1.3 Institutionnalisation

Scott (2014 : 143, traduction libre) cite Zucker (1977) en mentionnant que « l'institutionnalisation est à la fois une variable de processus et de propriété ». Cette définition de l'institutionnalisation fait ressortir deux composantes : d'abord, qu'elle se déroule sur une période de temps et, ensuite, qu'elle implique des arrangements sociaux (Scott, 2014).

### 2.1.3.1 Conception d'institutionnalisation : rendements croissants, engagements croissants et objectivation croissante

Trois mécanismes expliquent comment les effets de l'institutionnalisation prennent forme. La perspective des rendements croissants fait valoir les intérêts et les incitations comme motivation à la vie sociale (Scott, 2014). Cette perspective est prônée par les

académiciens qui voient les institutions comme des phénomènes d'équilibre (Scott, 2014). Les institutions influencent le comportement des acteurs, cette influence incite les acteurs à agir et leurs actions reproduisent l'institution (Scott, 2014).

Les spécialistes priorisant le pilier normatif se concentrent sur la perspective des engagements croissants. Selon Selznick (1957, cité dans Scott, 2014) « institutionnaliser signifie insuffler une valeur au-delà des exigences techniques de la tâche à accomplir. » Pour lui, l'institutionnalisation implique des modèles d'intégration sociale créant des enchevêtrements sociaux. Selznick (1957, cité dans Scott 2014) affirme que :

« la majeure partie de ce que nous faisons dans la vie quotidienne est heureusement gratuit et réversible. Mais lorsque les actions touchent des intérêts importants et des valeurs saillantes ou lorsqu'elles sont intégrées à des réseaux d'interdépendance, les options sont plus limitées. L'institutionnalisation contraint les comportements principaux, en les ramenant dans un ordre normatif et en les rendant otages de leur propre histoire. »

Les adeptes du pilier culturel-cognitif préconisent l'objectivation croissante des croyances partagées (Scott, 2014). Cette perspective met l'accent sur la transmission des croyances aux personnes qui n'ont pas joué un rôle dans la création de l'institution (Scott, 2014). La transmission de croyances crée une objectivité qui se solidifie et se consolide (Scott, 2014). Tolbert et Zucker (1996, cité dans Scott, 2014) expliquent que « l'objectivation implique l'émergence d'un certain degré de consensus social parmi les décideurs des organisations concernant la valeur d'une structure et l'adoption croissante par les organisations sur la base de ce consensus »

Scott (2014 : 148, traduction libre) affirme « qu'en ce sens, nous ne considérons plus la simple diffusion, l'adoption généralisée de l'innovation, comme suffisante pour la légitimation institutionnelle; on doit tenir compte des motivations sous-jacentes et de la raison d'être des agents. Au stade final d'institutionnalisation, appelé sédimentation, l'innovation se perpétue. »

Scott (2014 : 149, traduction libre) affirme que « les croyances objectivées sont souvent intégrées aux routines, formulaires et documents et aux artefacts - outils, matériel informatique et machines. Nous organisons notre monde matériel conformément à nos catégories mentales et les deux s'auto-renforcent. »

Scott (2014 : 149, traduction libre) résume en disant que « l'argument des rendements croissants insiste sur le rôle des intérêts et des incitations, que l'approche de l'engagement croissant met l'accent sur l'identité et que la vision d'objectivation croissante favorise les idées. »

### 2.1.3.2 Comptes rendus naturalistes

Les comptes rendus naturalistes voient l'institutionnalisation comme un processus non dirigé et naturel (Scott, 2014). Selon cette perspective, les institutions émergent lorsque des activités évoluent de façon inconsciente alors que des acteurs essaient de donner un sens à une situation commune pour trouver des réponses (Scott, 2014). Après un certain temps, ces réponses deviennent des habitudes qui sont transmises aux autres acteurs comme la façon de procéder (Scott, 2014). Scott (2014 : 114, traduction libre) mentionne qu'un autre type de processus naturaliste est décrit par des écologistes, tels que Carroll et Hannan (1989), « qui interprètent l'omniprésence croissante d'une forme d'organisation, sa densité organisationnelle supérieure - comme preuve que l'institutionnalisation est prise pour acquis. » Dans ces situations, les institutions émergent des actions prises par des acteurs qui tentent de donner un sens aux problèmes auxquels ils sont confrontés. (Scott 2014)

La littérature sur les institutions permet de d'établir des propositions et définitions sur l'institutionnalisation.

*Définition #3 : l'institutionnalisation est un processus continu, présent tout au long de la durée de vie des institutions (période de création et état de stabilité).*

*Définition #4 : l'institutionnalisation est un processus prenant vie au travers les actions des acteurs.*

*Proposition #2 : lorsque les acteurs entreprennent des actions, elles modifient les institutions, parfois renforçant leurs exigences, parfois les mettant en cause.*

C'est donc dire que les actions entraînent des réponses qui seront par la suite diffusées au sein de l'environnement institutionnel.

## 2.2 Précurseurs du changement

Avant de présenter le changement, il est important de comprendre comment celui-ci peut survenir. Cette section couvre les éléments précurseurs du changement institutionnel c'est-à-dire les chocs, la légitimité et les acteurs.

### 2.2.1 Chocs endogènes et exogènes

Bien que le processus de changement repose en grande partie sur des processus endogènes qui impliquent des conflits et des contradictions entre des éléments institutionnels, par exemple un changement de CEO, les institutions peuvent également être déstabilisées par des chocs exogènes, tels que les guerres (Scott, 2014). Par définition, les chocs

endogènes prennent naissance à l'intérieur des institutions alors que les chocs exogènes sont des événements brutaux et imprévisibles macroéconomiques. (Scott, 2014).

*Proposition #3 : un choc (endogène ou exogène) peut provoquer un changement institutionnel.*

### 2.2.2 Les trois piliers et la légitimité

Les organisations ne survivent pas seulement à l'aide de ressources matérielles. Dans l'optique de prospérer dans leur environnement, elles doivent être acceptées et avoir de la crédibilité (Scott, 2014). L'acceptation et la crédibilité peuvent se résumer par le concept de légitimité. Suchman (1995, cité dans Scott, 2014) donne une définition utile de ce concept central: « la légitimité est une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de mensonges et de définitions socialement construites ». Scott (2014 : 71, traduction libre) précise que « la légitimité est une évaluation généralisée plutôt que spécifique à un événement et est possédée objectivement bien que créée subjectivement. » Scott (2014 : 72, traduction libre) mentionne que « dans une approche de dépendance des ressources ou d'échange social organisationnel, la légitimité est généralement traitée comme une ressource que les organisations extraient de leur environnement institutionnel. » Cela est une erreur puisque la légitimité n'est pas quelque chose que l'on possède, mais découle plutôt d'un alignement perçu avec les règles, les normes et le cadre culturel cognitif (Scott, 2014).

Chacun des trois piliers décrits précédemment fait reposer la légitimité sur une base différente. La réglementation met l'accent sur la conformité aux lois et règles; les organisations qui s'y conforment sont donc légitimes (Scott, 2014). Scott (2014 : 74, traduction libre) explique « qu'une conception normative s'appuie sur une base morale plus profonde pour évaluer la légitimité. Les contrôles normatifs ont beaucoup plus de chance d'être intériorisés que les contrôles réglementaires et les incitations à la conformité sont donc susceptibles d'inclure des récompenses intrinsèques et extrinsèques. » Selon Scott (2014 : 74, traduction libre), « le point de vue culturel-cognitif souligne que la légitimité découle de la conformité à une définition commune de la situation, à un cadre de référence ou à un rôle reconnaissable (pour les individus) ou un modèle structurel (pour les organisations). » La légitimité basée sur la perspective culturelle-cognitive est la plus ancrée intérieurement car elle s'appuie sur des connaissances préconscientes (Scott, 2014).

La légitimité est un élément indispensable à la survie des organisations. Sans légitimité, les organisations n'ont pas l'appui de leur environnement. Un manque de crédibilité et de validité entraînera le rejet des organisations par leur environnement.

*Proposition #4 : lorsque les institutions manquent de légitimité, elles subiront une pression au changement.*

### 2.2.3 Acteurs

Scott (2014 : 57, traduction libre) mentionne que « les institutions sont habitées par des personnes et leurs interactions. Les règles, les normes et les significations découlent des interactions et sont préservées et modifiées par le comportement humain. »

Les acteurs proposent de nouvelles idées et posent de nouvelles actions lorsque les conditions politiques, technologiques ou les conditions du marché évoluent (Scott, 2014). Ils analysent leur environnement et observent les organisations similaires pour déceler les solutions mises en place pour adresser des enjeux (Scott, 2014). Plusieurs de ces solutions ne seront pas viables, mais certaines d'entre elles seront satisfaisantes et seront repérées par d'autres acteurs (Scott, 2014). Selon Scott (2014 : 148, traduction libre), les solutions satisfaisantes et repérées par d'autres acteurs « deviennent plus largement acceptées et, dans le cadre des interactions au sein des organisations et entre elles, feront l'objet d'une théorisation formelle. » Strang and Meyer (1993 cité dans Scott, 2014) expliquent que la théorisation formelle est « une formulation du pourquoi et du moyen d'innovation efficace et d'une identification de la classe de problèmes ou des organisations pour lesquelles elle convient ».

La théorie basée sur les agents, affirme que les efforts politiques déployés par les acteurs pour atteindre leurs objectifs sont les précurseurs de l'institutionnalisation (Scott, 2014). La forme que prend une institution et le succès de l'institutionnalisation dépendent du pouvoir des acteurs qui appuient, s'opposent et influencent les efforts politiques déployés (Scott, 2014). DiMaggio (1988, cité dans Scott, 2014) fait une distinction fondamentale entre l'institutionnalisation en tant que résultat et l'institutionnalisation en tant que processus :

« Au cœur de cette argumentation, les deux conceptions de l'institutionnalisation présentent un paradoxe. L'institutionnalisation en tant que résultat place les structures et les pratiques organisationnelles hors de portée des intérêts et de la politique. Au contraire, l'institutionnalisation en tant que processus est profondément politique et reflète le pouvoir relatif des intérêts organisés et des acteurs qui se mobilisent autour d'eux. »

Pierre Bourdieu utilise le concept de champ pour expliquer le rôle et l'influence des acteurs. Pour Bourdieu, un champ désigne les acteurs, les organisations et les relations entre ces derniers provoquant une production sociale ou culturelle (Scott, 2014). Cette conception met l'accent sur l'aspect relationnel. Il y a des joueurs, des règles et de la compétition, si bien que les champs ne sont pas des espaces paisibles mais plutôt des espaces de confrontation



(Scott, 2014). Au travers cette confrontation, les joueurs défendent leurs intérêts et tentent d'imposer leur conception du champ aux autres (Scott, 2014).

À la lumière de ces explications, nous comprenons que l'environnement institutionnel n'est pas dynamique. Il comporte des règles, des normes, des modes de réflexion et de pensée qui déterminent les comportements. Cet environnement institutionnel est un environnement pour tous les acteurs. Le dynamisme provient donc des acteurs et non de l'environnement institutionnel.

Nous constatons que lorsque les acteurs évoluent au sein d'un champ organisationnel, ils peuvent avoir des interprétations différentes des exigences du champ. Ces perspectives différentes sont importantes, puisque les acteurs agissent en fonction de ces perspectives.

*Définition #5 : les acteurs sociaux sont des précurseurs de changement, agissant pour changer les institutions en leur faveur.*

## 2.3 Changement

Bien que les institutions soient source de stabilité et d'ordre social, elles peuvent également subir le changement (Scott, 2014). Il est maintenant opportun d'aborder le thème de la désinstitutionalisation.

### 2.3.1 Un cadre d'intégration et un agenda de recherche

Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017) ont développé un modèle qui permet de conceptualiser les types de changement en fonction du rythme (changement évolutif ou révolutionnaire sur l'axe vertical) et de l'ampleur du changement (changement développemental ou transformationnel sur l'axe horizontal).

Selon les auteurs (2017 : 13, traduction libre), « les changements révolutionnaires se font de manière relativement rapide, provoqués par des chocs externes sans but ou par la détermination et les actions d'agents de changement. À l'inverse, les changements évolutifs sont généralement plus lents et déclenchés par des forces moins précipitées telles que des changements sociétaux relativement lents ou introduits intentionnellement par des agents de changement d'innovations modestes. »

Quant à l'ampleur du changement, les auteurs (2017 : 13, traduction libre) diront que « le changement est transformationnel lorsque des conceptions partagées, qui définissent ce qui est accepté et valorisé, sont renversées ou considérablement modifiées (par exemple, par le remplacement, la fusion ou la séparation des logiques institutionnelles) » et que le changement est développemental lorsque « les modifications sont relativement étroites et

impliquent des modifications plutôt que l'abandon des arrangements institutionnalisés (par exemple, par la contraction, l'assimilation ou l'élaboration de logiques institutionnelles).»

**Figure 2**  
**Pathways of Institutional Change: An Integrative Framework and Future Research Agenda**

		SCOPE OF CHANGE	
		Developmental	Transformational
PACE OF CHANGE	Revolutionary	<b>Q3. Institutional Accommodation</b>	<b>Q1. Institutional Displacement</b>
		<p><u>Current insights:</u> (e) revolutionary dynamics driven by interactions between disruptive embedded agents and incumbents lead to developmental changes</p> <p><u>New questions:</u> (e1) how is the competition/coexistence between logics constructed and negotiated on the ground? (e2) how do opposing parties engage in 'accommodation' processes in pluralistic environments? (e3) how does institutional complexity experienced by organizations shape these interactions?</p>	<p><u>Current insights:</u> (a) revolutionary changes in institutional environments trickle down to transform fields, organizations, and practices (b) institutional entrepreneurs mobilize within and outside organizations to push change forward and diffuse it</p> <p><u>New questions:</u> (a1) how does the multiplicity of logics at the field level affect organizational responses to revolutionary changes? (a2) how do organizations and individuals, depending on the experience of complexity, respond to revolutionary changes? (b1) how does field pluralism influence the actions of change agents and, in particular, the institutionalization of transformative changes?</p>
	<b>Q2. Institutional Alignment</b>	<b>Q4. Institutional Accretion</b>	
	Evolutionary	<p><u>Current insights:</u> (c) institutional entrepreneurs embed changes into existing institutions (d) evolutions in institutional environments stimulate changes in fields, organizations, and practices</p> <p><u>New questions:</u> (c1) how does pluralism affect (i.e., facilitate or hinder) the embedding of changes? (c2) how do institutional entrepreneurs effectively embed changes in pluralistic environments? how do they craft legitimation strategies and articulate frames that resonate with culturally heterogeneous audiences? (d1) how does the balance among logics evolve in pluralistic fields? (d2) how do multiple actors experiencing complexity negotiate demands and maintain the balance between logics?</p>	<p><u>Current insights:</u> (f) changes in micro-processes and practices accumulate in uncoordinated and/or unobtrusive manner to transform organizations and fields</p> <p><u>New questions:</u> (f1) under what conditions micro-level acts of improvisations do or do not stimulate broader field-level transformations? (f2) which organizational responses to complexity feedback to the field and are conducive to transformational change? which are more likely to remain 'local'?</p>

En combinant les deux axes de changement (rythme et ampleur), Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood identifient 4 catégories de changement (2017 : 13, traduction libre):

a) le déplacement institutionnel survient « lorsque des changements révolutionnaires dans les environnements institutionnels transforment les domaines, les organisations et les pratiques ou que des entrepreneurs institutionnels internes et externes aux organisations se mobilisent pour mettre de l'avant le changement et le diffuser; »

b) l'alignement institutionnel survient « lorsque les entrepreneurs institutionnels intègrent des changements au sein d'organisations existantes ou que l'évolution des environnements institutionnels suscite des changements aux domaines, aux organisations et aux pratiques; »

c) l'accommodement institutionnel « résulte de la dynamique révolutionnaire qu'entraîne les interactions perturbatrices entre les agents intégrés; » et

d) l'accrétion institutionnelle survient « lorsque des changements au niveau des micro-processus et pratiques s'accumulent de manière non coordonnée et sans freins et transforment les domaines et les organisations.

À la lumière de ce modèle qui nous permet de déterminer quand les changements surviendront, nous pouvons établir plusieurs propositions.

*Proposition #5 : lorsque les institutions sont dans une phase de création institutionnelle, les changements observés seront des déplacements institutionnels.*

Cela s'explique par le fait qu'en période de création, les choses se déroulent rapidement et fortement. Il n'y a pas suffisamment de temps et de marge de manœuvre pour que les éléments du champ organisationnel puissent se développer et évoluer à un rythme plus lent. Les composantes du changement doivent donc être intégrées rapidement et dans une perspective de transformation pour prendre effet et pouvoir s'imposer. Lors de cette période, les changements d'accommodement, d'alignement et d'accrétion ne sont donc pas possibles.

*Proposition #6 : les chocs, le manque de légitimité et les acteurs, peuvent engendrer un déplacement institutionnel lors de la période de création.*

Au cours de cette période, les institutions ne sont pas encore créées. L'état de stabilité n'est donc pas encore atteint. Cela signifie que tous les précurseurs de changements peuvent engendrer un déplacement institutionnel.

*Proposition #7 : lorsque les institutions sont dans leur état de stabilité, 3 changements sont possibles :*

*7.a accrétion institutionnelle*

*7.b alignement institutionnel*

*7.c accommodement institutionnel*

Cela s'explique par le fait qu'une fois créées, les institutions sont dans un état de stabilité. Elles ne peuvent donc pas et ne sont pas perturbées. Lorsqu'elles feront face à un changement, il y aura systématiquement une composante d'évolution ou de développement faisant en sorte que leur état de stabilité ne sera pas perturbé. Lors de cette période les déplacements institutionnels ne sont donc pas possibles.

Maintenant que nous avons fait des propositions concernant quand survient le changement, les propositions suivantes portent sur les précurseurs qui peuvent engendrer ces changements.

*Proposition #8 : lorsqu'une accréation institutionnelle met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

*Proposition #9 : lorsqu'un alignement institutionnel met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

Ces deux propositions s'expliquent par le fait qu'un choc endogène ou exogène entraîne un changement rapide et que ces deux changements sont évolutifs.

*Proposition #10 : lorsqu'un accommodement institutionnel met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par des chocs exogènes ou endogènes, le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

Cela s'explique par le fait que les précurseurs sont capables d'engendrer des interactions qui feront changer les institutions rapidement, mais ce changement sera développemental et ne fera donc pas sortir l'institution de son état de stabilité.

Le tableau suivant résume nos propositions sur les changements en fonction de la période.

		Ampleur du changement	
		Développemental	Transformationnel
Rythme du changement	Révolutionnaire	Q.3 Accommodement institutionnel Stabilité	Q.1 Déplacement institutionnel Création institutionnelle
	Évolutif	Q.2 Alignement institutionnel Stabilité	Q.4 Accréation institutionnel Stabilité

Le tableau suivant résume nos propositions sur les changements en fonction des précurseurs

		Ampleur du changement	
		Développemental	Transformationnel
Rythme du changement	Révolutionnaire	Q.3 Accommodement institutionnel	Q.1 Déplacement institutionnel
	Chocs, Légitimité, Acteurs	Chocs, Légitimité, Acteurs	
Évolutif		Q.2 Alignement institutionnel	Q.4 Accrétion institutionnel
	Légitimité, Acteurs	Légitimité, Acteurs	

Dans la section sur les institutions, nous avons indiqué que les institutions étaient constituées de trois éléments importants : réglementaire, normatif puis culturel-cognitif.

*Proposition #11 : lorsqu'il y a des changements, ils sont d'abord formels (réglementaire) et affectent ensuite les éléments informels (normatif, culturel-cognitif).*

Cela s'explique par le fait que les éléments formels sont plus visibles tandis que ce qui est informel, tel que l'état d'esprit, découle des règles et structures.

### 2.3.2 Rôles dans un «acte de subversion»

Delbridge et Edwards (2008) expliquent les rôles que jouent les différents types d'agents lors d'un changement institutionnel. Il y a tout d'abord les créateurs d'opportunités qui ont la capacité de fournir des ressources économiques et de la légitimité aux idées de l'entrepreneur institutionnel (Delbridge & Edwards, 2008). Delbridge & Edwards (2008 : 321, traduction libre) mentionnent que « la création d'opportunités implique les acteurs qui peuvent n'avoir aucun intérêt acquis ou un intérêt matériel dans un changement fondamental mais qui, par leurs actions, créent la possibilité d'un changement. » Il y a par la suite les entrepreneurs institutionnels qui utilisent des événements de démonstration. Ces événements de démonstration peuvent être un événement précis ou une série d'événements ou un changement est démontré (Delbridge & Edwards, 2008). Ces changements feront face à une résistance des opposants qui sont les acteurs, dans le champ organisationnel, réticents aux changements proposés par l'entrepreneur institutionnel (Delbridge & Edwards, 2008). Il y a les consommateurs de changement qui fournissent le marché aux résultats des processus de changement (Delbridge & Edwards, 2008). Les consommateurs de changement encouragent

la ré-institutionnalisation (Delbridge & Edwards, 2008). Cela contribue à faire évoluer la compréhension de la signification et de la conception du changement et de l'industrie, de sorte que les opérateurs historiques adhèrent peu à peu à la forme fonctionnelle et aux conventions des nouvelles conceptions (Delbridge & Edwards, 2008).

### 2.3.3 Trois mécanismes de changement institutionnel isomorphique

#### 3.3.3.1 Isomorphisme coercitif

DiMaggio et Powell (1983 :147, traduction libre) mentionne que « l'isomorphisme coercitif résulte de pressions à la fois formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent et par les attentes culturelles de la société dans laquelle elles évoluent. » Par exemple, les organisations évoluent dans un monde où elles doivent gérer des contrats, un cycle budgétaire et des rapports financiers. Les organisations subissent une pression juridique similaire qui les pousse à se ressembler au niveau de leur structure et leur comportement (DiMaggio & Powell, 1983).

Plus l'État s'implique dans les domaines de la vie sociale, plus la structure des organisations va incorporer des règles institutionnalisées au sein de l'état (DiMaggio & Powell, 1983). DiMaggio et Powell (1983 : 148, traduction libre) mentionne que « les organisations sont de plus en plus homogènes dans des domaines donnés et s'organisent de plus en plus autour de rituels de conformité à des institutions plus larges. »

L'isomorphisme coercitif peut être plus subtil (DiMaggio & Powell, 1983). Par exemple, au sein des organisations, la responsabilité de gestion est attribuée à un rôle formel afin d'interagir avec d'autres organisations hiérarchiques (DiMaggio & Powell, 1983). Cet aspect constitue un obstacle aux organisations de forme égalitaire et collectiviste (DiMaggio & Powell, 1983).

#### 2.3.3.2 Processus mimétiques

DiMaggio et Powell (1983 : 149 traduction libre) stipule que « les avantages du comportement mimétique dans l'économie de l'action humaine sont considérables; quand une organisation fait face à un problème avec des causes ambiguës ou des solutions peu claires, la recherche problématique peut donner une solution viable à peu de frais. »

La modélisation est une réponse à l'incertitude (DiMaggio & Powell, 1983). L'organisation modélisée peut ne pas être au courant de la modélisation ou peut ne pas vouloir être copiée, elle sert simplement de source pratique que l'organisation emprunteuse peut utiliser. » Le mimétisme organisationnel peut être involontaire. Par exemple, lorsqu'un employé change d'organisation il amène des connaissances et des façons de faire qui proviennent de son ancienne organisation (DiMaggio & Powell, 1983). Ou encore, lorsqu'une

organisation fait appel à une grande organisation de services conseils qui utilise les mêmes procédés de client en client (DiMaggio & Powell, 1983). Il est intéressant de noter que le mimétisme peut aussi mener à l'innovation. Certaines organisations, dans leurs tentatives imparfaites d'imitation, vont acquérir des attributs uniques inattendus qui contribueront à son succès (DiMaggio & Powell, 1983). Une fois que cette organisation aura du succès, d'autres tenteront de l'imiter et l'innovation sera diffusée (DiMaggio & Powell, 1983).

DiMaggio et Powell (1983 : 150, traduction libre) mentionne que « Les organisations ont tendance à se modeler sur des organisations similaires dans leur domaine, qu'elles perçoivent comme plus légitimes ou plus efficaces. L'omniprésence de certains types d'arrangements structurels peut être attribuée à l'universalité des processus mimétiques plutôt qu'à une quelconque preuve concrète que les modèles adoptés améliorent l'efficacité ». Le processus de théorisation aide les organisations à déceler d'autres organisations similaires. La division des organisations par type tels que des hôpitaux et des écoles et par industrie aide les organisations à identifier les organisations similaires (Scott, 2014).

#### 2.3.3.3 Pressions normatives

DiMaggio et Powell (1983 : 151, traduction libre) mentionne que « une troisième source de changement organisationnel isomorphe est normative et découle principalement de la professionnalisation ». DiMaggio et Powell (1983 : 151, traduction libre) mentionne que « la professionnalisation peut être interprétée comme une lutte collective des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de travail de la profession, pour contrôler la production de producteurs et d'établir une base cognitive et une légitimation pour leur autonomie professionnelle. » Les professionnels au sein d'une organisation diffèrent les uns des autres, mais présentent des similitudes dans leur comportement et schémas mentaux avec les membres de leurs homologues professionnels (DiMaggio & Powell, 1983).

#### 2.3.3.4 Diffusion et isomorphisme

DiMaggio et Powell (1983 : 146, traduction libre) mentionnent que « une fois que des organisations disparates appartenant au même secteur d'activité sont structurées dans un domaine réel (la concurrence, l'État ou les professions libérales), des forces puissantes apparaissent qui les amènent à se rapprocher davantage. » Les premiers changements organisationnels constituent des innovations et sont motivés par la volonté d'améliorer la performance (DiMaggio & Powell, 1983). Par contre, lorsqu'une innovation se propage il arrive un seuil où cette innovation est adoptée par d'autres organisations non pas pour être plus performante, mais pour être légitime (DiMaggio & Powell, 1983). DiMaggio et Powell (1983 :

146, traduction libre) mentionnent que « les organisations peuvent essayer de changer constamment, mais après un certain point dans la structuration d'un champ d'organisation, l'effet global du changement individuel est de réduire l'étendue de la diversité au sein du champ. » Pour expliquer ce raisonnement, DiMaggio et Powell (1983 : 146, traduction libre) affirment que « les organisations dans un domaine structuré répondent à un environnement composé d'autres organisations répondant à leur environnement, qui sont composées d'organisations répondant à un environnement de réponses d'organisations. »

Le concept d'écrivant l'homogénéisation des organisations est bien évidemment l'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983). Hawley (1968, cité dans DiMaggio et Powell, 1983) définit l'isomorphisme comme : « un processus contraignant qui oblige une unité d'une population à ressembler à d'autres unités faisant face au même ensemble de conditions environnementales. »

La littérature sur l'isomorphisme permet de comprendre que lorsque des changements surviennent, ils font en sorte que les organisations changent pour ressembler aux organisations constituant leur environnement et à être conforme. La littérature considère aussi l'isomorphisme comme un processus contraignant les organisations. Nous avons une vision plus permissive de l'isomorphisme.

*Proposition #12 : l'isomorphisme est un chemin de découverte qui permet l'adaptation.*

## 2.4 Modèle théorique

La revue de littérature avait pour but de présenter les éléments nécessaires pour répondre à la question : Quel est le processus d'institutionnalisation de la NBA. L'objectif du modèle qui suit est de démontrer comment se produit un processus d'institutionnalisation en fonction des notions théoriques. Les définitions et propositions élaborées dans la revue de littérature permettent de résumer la pensée des académiciens et de faire ressortir les composantes du modèle. Elles seront donc reprises une par une pour bâtir le modèle.

*Définition #1 : Les institutions ne changent pas beaucoup et sont des facteurs d'équilibre*

Nous comprenons donc que l'état de stabilité est un élément crucial des institutions qui doit se retrouver au sein du modèle.

*Définition #2 : les institutions sont constituées de trois éléments importants : l'élément réglementaire, l'élément normatif et l'élément culturel-cognitif.*



Ces trois piliers représentent les fondements des institutions qui assurent sa stabilité. Il en va de soi que ces derniers devraient se retrouver dans notre modèle pour bien caractériser les institutions.

*Proposition #1 : les institutions émergent lorsqu'il y a une demande de solutions à des problèmes sociaux de la part de certains acteurs, et que cette demande rencontre une offre en provenance d'autres acteurs.*

Cette proposition révèle la genèse des institutions. À cet égard, nous avons donc placé la composante de création institutionnelle avant l'état de stabilité au sein du modèle.

*Définition #3 : L'institutionnalisation est un processus continu, présent tout au long de la durée de vie des institutions (période de création et état de stabilité).*

L'institutionnalisation est donc d'une composante qui doit être longitudinale et affecter l'ensemble de notre modèle.

*Définition #4 : L'institutionnalisation est un processus prenant vie au travers les actions des acteurs.*

Les actions des acteurs sont donc au cœur de cette composante longitudinale qu'est l'institutionnalisation dans notre modèle.

*Proposition #2 : Lorsque les acteurs entreprennent des actions, elles modifient les institutions, parfois renforçant leurs exigences, parfois les mettant en cause.*

C'est donc dire que les actions entraînent des réponses qui sont par la suite diffusées au sein de l'environnement institutionnel. Cette proposition permet de clarifier le processus d'institutionnalisation au sein de notre modèle.

*Proposition #3 : un choc (endogène ou exogène) peut provoquer un changement institutionnel*

*Proposition #4 : Lorsque les institutions manquent de légitimité, elles subiront une pression au changement.*

*Définition #5 : les acteurs sociaux sont des précurseurs de changement, agissant pour changer les institutions en leur faveur.*

Ces propositions et cette définition permettent d'ajouter trois éléments précurseurs de changement qui affecteront les institutions lors de leur phase de création et de leur état de stabilité.

*Proposition #5 lorsque les institutions sont dans une phase de création institutionnelle, les changements observés seront des déplacements institutionnels.*

Cette proposition permet de préciser le modèle quant aux changements engendrés par les précurseurs de changement lors de la phase de création.

*Proposition #6 Les chocs, le manque de légitimité et les acteurs, peuvent engendrer un déplacement institutionnel lors de la période de création.*

Cette proposition ne mène pas à une composante particulière du modèle, mais est un aspect qu'il faudra analyser lors de l'étude de cas.

*Proposition #7 : lorsque les institutions sont dans leur état de stabilité, 3 changements sont possibles :*

*7.a accréation institutionnelle*

*7.b alignement institutionnel*

*7.c accommodement institutionnel*

Cette proposition permet de préciser le modèle quant aux changements engendrés par les précurseurs de changement lors de l'état de stabilité.

*Proposition #8 : lorsqu'une accréation institutionnelle met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

*Proposition #9 : lorsqu'un alignement institutionnel met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

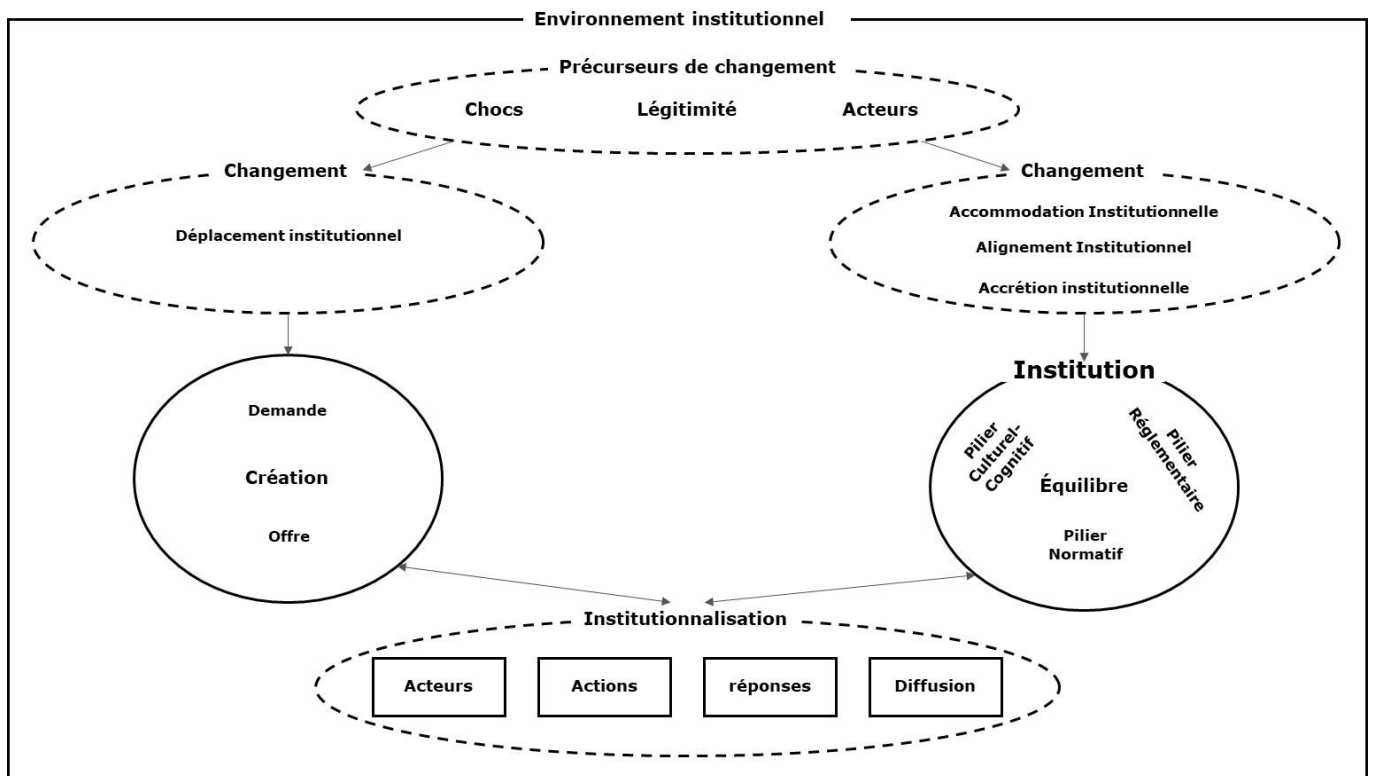
*Proposition #10 : lorsqu'un accommodement institutionnel met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par des chocs exogènes ou endogènes, le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

Ces propositions ne mènent pas à une composante particulière du modèle, mais sont des aspects qu'il faudra analyser lors de l'étude de cas.

*Proposition #11 : lorsqu'il y a des changements, ils sont d'abord formels (réglementaire) et affectent ensuite les éléments informels (normatif, culturel-cognitif).*

*Proposition #12 : l'isomorphisme est un chemin de découverte qui permet l'adaptation.*

Encore une fois ces propositions ne constituent pas des composantes du modèle mais permettront de mieux comprendre le processus d'institutionnalisation de la NBA suite à l'étude de cas.



### 3. Méthodologie

Le présent mémoire répondant à la question : Quel est le processus d'institutionnalisation de la NBA fut réalisé de janvier 2019 à juin 2020. Cette partie présentera la méthodologie de recherche, la sélection du cas, la collecte et l'analyse des données

### 3.1 Méthode de recherche

La méthode de recherche utilisée est l'étude de cas car l'intention était de concevoir un modèle théorique sur l'institutionnalisation de la NBA basée sur des faits. Si nous avons choisi l'étude de cas, c'est que cela nous permettait de comparer un modèle théorique avec des faits réels pour arriver à un nouveau modèle pratique plus robuste. Pour construire une théorie à partir de cas, il faut analyser l'histoire des cas et puis reconnaître les patterns de ces derniers. Pour établir ces patterns, nous avons choisi d'utiliser des données historiques provenant principalement de 5 grands ouvrages sur le basketball. Cette approche est validée par Yin (2009). Yin (2009 : 59, traduction libre) mentionne que « les études de cas permettent aux chercheurs de comprendre le pourquoi et comment d'évènements d'une manière qui ne nécessite pas de contrôle sur ces événements ». Yin (2009 : 59, traduction libre) ajoute que « la méthode de cas est approprié pour ceux qui s'intéressent à la richesse des cas réels, comprendre une bonne histoire, rester proche des événements naturalistes, explorer de nouveaux domaines et découvrir de nouveaux phénomènes. »

### 3.2 La sélection du cas

Le cas de la NBA fut choisi tout d'abord pour sa facilité d'accès puis deuxièmement par intérêt de l'auteur. Puisque le processus d'institutionnalisation se déroule sur plusieurs années, il était important d'avoir accès à des ouvrages permettant d'assurer une couverture holistique des évènements historiques en commençant par la création du basketball et de la NBA. L'abondance des données sur la NBA et le basketball, qui constitue un sport hautement médiatisé et documenté, permet d'ajouter de la crédibilité à la théorie développée. Le choix de la NBA au travers les ouvrages sélectionnés assurent aussi qu'il n'y aura pas de problème au niveau de la confidentialité des données car ces dernières sont disponibles à tous.

### 3.3 Collecte de données

L'analyse de la problématique utilise des mesures qualitatives pour évaluer le processus d'institutionnalisation de la NBA. L'usage des données historiques étaient appropriées pour cette recherche puisqu'il fallait remonter suffisamment loin dans le temps pour être en mesure d'observer le processus d'institutionnalisation. L'usage de données historiques permettaient d'avoir accès à des informations en provenance de gens interviewées par les auteurs des livres auxquels nous n'aurions pas pu avoir accès pour une collecte de données primaires. Au total, 5 livres et plusieurs articles furent consultés. Grâce à ces derniers nous avons pu décrire de façon véridique l'histoire de la NBA.

### 3.4 Analyse du cas

Après la collecte de données, nous avons structuré les données de façon chronologique en présentant les événements qui nous semblaient les plus pertinents pour notre analyse. Une fois le cas reconstitué nous avons analysé ce dernier en fonction des propositions présentées lors de la revue de littérature.

Maintenant que la méthodologie a été expliquée, nous allons présenter l'étude de cas dans la section 4. La structure des cas suit les événements de façon chronologique de façon à ce que le lecteur puisse lui aussi tirer ses propres conclusions sur le processus d'institutionnalisation de la NBA.

## 4. La NBA : de la création à l'institutionnalisation

L'étude de cas qui suit a pour objectif de démontrer le processus d'institutionnalisation de la NBA en fonction du modèle théorique développé. Pour se faire, les données empiriques ont été regroupées au sein de deux sections reflétant le modèle soit : la création et l'état d'équilibre. Au cours de ces sections, les différents changements produits seront élaborés puis analysés en expliquant de quel type de changement il s'agit. Une fois la nature du changement déterminé, les précurseurs seront identifiés et expliqués. Lorsque les précurseurs du changement sont les acteurs, nous analyserons les rôles de ces derniers. Puis pour conclure les sections, nous identifierons si le changement était un changement isomorphique lorsqu'il y a lieu d'être. À la suite des deux sections empiriques, nous ferons un retour sur les propositions qui nous permettra de venir modifier le modèle théorique si le besoin en est présent.

### 4.1 Période de création

#### 4.1.1 Fusions et acquisitions

Le basketball fut inventé par James Naismith, en 1891, dans l'optique de procurer un sport d'hiver pratiqué en gymnase pour substituer la gymnastique et l'entraînement en salle physique. Suite à la progression du sport, de nombreuses ligues professionnelles furent créées (Naismith, 1996). Toutes les premières ligues étaient instables avec seulement une d'entre elles survivant plus de six saisons (Naismith, 1996).

Les débuts de la National Basketball Association (NBA) commencent en 1935 avec la Midwest Basketball Conference (MBC) (Peterson, 1990). Cette ligue fut créée par Goodyear, Firestone et General Electric pour développer la loyauté organisationnelle (Peterson, 1990). Deux ans plus tard, la ligue changea de nom pour la National Basketball League (NBL) dans l'optique d'attirer une audience plus large (Peterson, 1990).

Les propriétaires d'arénas de hockey du Nord-Est et du Midwest des États-Unis et du Canada cherchaient un moyen de rentabiliser leurs établissements lorsqu'il n'y avait pas de joutes de hockey (Peterson, 1990). Ils ont donc fondé la Basketball Association of America en 1946 (Peterson, 1990). La NBL avaient comme stratégie de s'implanter dans des petites villes n'ayant aucune autre franchise professionnelle (Peterson, 1990). Cette stratégie fonctionnait bien jusqu'à l'arrivée de la NBL (Peterson, 1990). La BAA, quant à elle, avait comme stratégie d'avoir des équipes dans les plus grands marchés (New York, Boston, Washington D.C, Chicago, Philadelphie Toronto) (Peterson, 1990). Elle détenait aussi les propriétaires du prestigieux Madison Square Garden et Boston Garden (Peterson, 1990). L'arrivée de la BAA créa une forte compétition pour les joueurs et pour l'attention des partisans (Peterson, 1990). Pour éviter cette compétition, les deux ligues tentèrent de s'entendre sur un processus de repêchage commun sans succès (Peterson, 1990).

Cette compétition a atteint son apogée lorsqu'un joueur très talentueux, Adolph Schayes, fut convoité par les Knicks de New York (BAA) et les Nationals de Syracuse (NBL) (Peterson, 1990). Schayes décida de signer avec les Nationals (Peterson, 1990). Les Knicks ne pouvaient pas lui offrir suffisamment d'argent suite au plafond salarial de la BAA (Peterson, 1990). Malgré le fait que la BAA évoluait dans les plus grandes villes, les meilleurs joueurs évoluaient dans la NBL (Peterson, 1990). Les franchises de la BAA éprouvaient des difficultés financières et perdaient environ un demi-million de dollars par saison (Peterson 1990). Dans l'optique de sauver la ligue, le commissaire de la NBL, Maurice Podoloff, s'est entretenu avec Fred Zollner (Peterson, 1990). Zollner était le propriétaire des Pistons de Fort Wayne qui était l'équipe la mieux gérée de tout le basketball professionnel (Peterson, 1990). Son succès lui permettait d'influencer les opérations de la NBL (Peterson, 1990). Pendant leur entretien, Podoloff a fait part de son plan d'attirer des équipes de la NBL au sein de la BAA (Peterson, 1990). Podoloff était intéressé à accueillir Fort Wayne, Indianapolis, Minneapolis et considérait peut-être démarcher Rochester, Oshkosh et Toledo (Peterson, 1990). Ses critères de sélection étaient la qualité des joueurs que possédait la franchise et la stabilité financière de l'entreprise lui permettant de supporter la structure de coûts de la BAA impliquant des voyages, de la promotion et des opérations quotidiennes (Schumacher, 2007).

Zollner aimait le fait que son nom pourrait être mentionné sur les affiches du célèbre Madison Square Garden (Schumacher, 2007). Il accepta l'offre de Podoloff de se joindre à la BAA (Schumacher, 2007). Avec l'aide de Zollner, Podoloff discuta avec les Kautskys de Indianapolis et les Lakers de Minneapolis (Schumacher, 2007). Indianapolis accepta sur le champ, mais il fut plus difficile de convaincre les Lakers (Schumacher, 2007). Les Lakers étaient l'équipe de l'heure dans la NBL et le propriétaire de l'équipe, Max Winter, ne voyait

pas l'avantage de changer de ligue (Schumacher, 2007). Étrangement, ce sont les Royals de Rochester, rivaux des Lakers, qui ont fait tourner la balance (Schumacher, 2007). Les Harrison, propriétaire des Royals, voulaient absolument se joindre à la BAA mais Podoloff voyait Rochester comme un marché trop petit et la BAA possédait déjà une franchise, les Knicks, dans l'état de New York (Schumacher, 2007). Harrison a menacé Podoloff de poursuivre la BAA en justice avant que ce dernier accepte finalement d'admettre les Royals dans la BAA (Schumacher, 2007). Suite à l'acceptation des Royals dans la BAA, les Lakers acceptèrent de changer de ligue (Schumacher, 2007). La NBL se trouvait maintenant dépourvu de ses meilleures équipes et ne pouvait plus se vanter d'avoir les meilleurs joueurs du basketball (Schumacher, 2007). Pour se défendre, elle intenta des poursuites judiciaires contre la BAA (Schumacher, 2007).

La saison 1948-49 fut particulièrement éprouvante pour la NBL (Schumacher, 2007). Les Nuggets de Denver et les Hawks de Waterloo ont quitté la ligue avant la fin de la saison (Schumacher, 2007). D'autres franchises comme les Packers de Anderson, les Redskins de Sheboygan et les All-Stars de Oshkosh s'en sortaient à peine (Schumacher, 2007). Cependant, aucune des équipes restantes n'abandonna (Schumacher, 2007). Elles ont continué de rivaliser avec la BAA pour les meilleurs joueurs et menacé de poursuivre la BAA en justice sous deux prétextes, le vol des franchises et le refus d'accepter les franchises restantes de la NBL (Schumacher, 2007).

La BAA savait que des poursuites en justice compromettraient la prochaine saison (Schumacher, 2007). Deux des équipes de la BAA, les Jets d'Indianapolis et les Steamrollers de Providence, avaient arrêté leurs opérations et d'autres franchises éprouvaient des problèmes financières (Schumacher, 2007). Pour faire face à des ennuis supplémentaires, Podoloff approcha les propriétaires de la BAA pour trouver une solution (Schumacher, 2007). La solution de Podoloff était d'accepter les équipes de la NBL et que le temps ferait disparaître les équipes ne devant pas évoluer dans la BAA (Schumacher, 2007). Cette solution permettrait d'éliminer les poursuites judiciaires et la compétition pour les meilleurs talents (Schumacher, 2007).

En août 1944 un accord fut conclu entre la BAA et les équipes de la NBL (Schumacher, 2007). La BAA accepta officiellement d'accueillir les équipes et une ligue nouvellement nommée vu le jour (Schumacher, 2007). La nouvelle ligue se nommait la National Basketball Association (NBA) (Schumacher, 2007).

Suite à ces données empiriques, nous constatons que les fusions et acquisitions effectuées en 1948-1949 entre la BAA et la NBL pour former la NBA constituent un déplacement institutionnel. En effet ce changement fut révolutionnaire et transformationnel.

Il ne s'écoula qu'un an entre le moment où Fred Zollner et les Pistons se sont joints à la BAA et le moment où la BAA incorpora les équipes restantes de la NBL pour former la NBA. Puis, ce changement changea considérablement l'environnement du basketball et de la BAA elle-même suite à l'incorporation de la NBL.

Ce déplacement institutionnel fut engendré par des acteurs. On constate que Maurice Podoloff a joué le rôle du créateur d'opportunité en approchant Fred Zollner pour lui présenter la chance de se joindre à la BAA. Fred Zollner a joué le rôle d'entrepreneur institutionnel en faisant la démonstration des événements et en quittant la NBL pour se joindre à la BAA. Suite à la démonstration de ces événements, il y a eu la NBL qui a joué le rôle d'opposant en menaçant la BAA de la poursuivre en justice puis en continuant de rivaliser avec cette dernière pour les meilleurs joueurs. Nous constatons aussi que la NBL a aussi joué le rôle de consommateur de changement. Il y a eu des équipes qui se sont jointes rapidement à la BAA suite à la démonstration de Fred Zollner et d'autres équipes qui se sont jointes à la BAA plus tard dans le processus.

Au niveau de l'isomorphisme, il y a un fait intéressant à remarquer lorsqu'on compare la période de création de la NBA et de la Major League Baseball (MLB). La MLB est composée de deux ligues, la ligue Américaine et la ligue Nationale. La ligue Nationale fut fondée en 1876. Dès sa création, elle fit face à de la compétition d'une ligue nommée l'Association Américaine. Après plusieurs années de compétition et après avoir vu plusieurs équipes passées de l'Association Américaine à la ligue Nationale, l'Association Américaine fusionna avec la ligue Nationale. D'autres ligues comme l'Union Association et la Player's League ont tenté de faire compétition à la ligue Nationale. Ces ligues n'ont toutefois duré quelques années et quelques-unes de leurs équipes se sont jointes à la ligue Nationale après la fermeture de ces ligues. Pour sa part, la ligue Américaine prit naissance sous le nom de la Western League en 1885 comme une ligue mineure. Elle fut renommée en 1899 sous son nom actuel. Elle était toutefois sous le National Agreement, accord mis en place par la Ligue Nationale, et reconnue comme une ligue subordonnée à la ligue Nationale. C'est en 1900 que la ligue Américaine refusa de renouveler son accord sous le National Agreement et se déclara comme ligue majeure. Depuis 1903 ces deux ligues coopèrent et sont regroupés sous le nom de Major League Baseball pour organiser la série mondiale et déterminer un champion ultime du baseball majeur en opposant l'équipe victorieuse de la ligue Américaine et de la ligue Nationale.

Ce n'était donc pas la première fois qu'une institution avait recouru à des fusions et acquisitions pour se structurer lors de sa période de création. Cela démontre que l'isomorphisme n'est pas un processus contraignant. Au contraire, le mimétisme de la BAA



par rapport à la MLB lui a permis d'emprunter un chemin de découverte qui sauva l'organisation. Sans les fusions et acquisitions, la compétition entre les deux ligues aurait continué et l'histoire serait tout à fait différente aujourd'hui.

#### 4.1.2 Abandons

Les premières années de la NBA ne furent pas faciles (Peterson 1990). La ligue était composée de 17 équipes réparties en 3 divisions : 6 équipes dans la division est, 5 équipes dans la division centre et 6 équipes dans la division ouest (Peterson 1990). À une époque où le transport se faisait en train, la répartition des équipes à travers le pays complexifiait la planification des matchs (Peterson 1990). 3 équipes jouèrent 62 matchs, 4 équipes 64 matchs puis 10 en ont joués 68 (Peterson 1990). Certaines équipes de la ligue étaient supportées par des millionnaires, par contre, les autres équipes avaient de la difficulté à suivre le rythme financièrement (Peterson 1990). 6 franchises déclarèrent forfaits pour la deuxième saison de la NBA amenant le total de franchise active à seulement 11 (Peterson 1990). Durant les 4 années suivantes 3 franchises supplémentaires décidèrent de ne pas poursuivre l'aventure portant le total d'équipe dans la NBA à 8 en 1954-55 (Peterson 1990).

L'abandon de plusieurs équipes peut aussi être considéré comme un déplacement institutionnel. En l'espace de 4 ans, la NBA a perdu 9 de ses franchises ce qui compromet grandement le succès de la ligue dans son ensemble. Pour ce qui est du précurseur du changement, nous remarquons qu'il s'agit ici d'un manque de légitimité de la NBA. En effet, Ce manque de légitimité fait en sorte que les franchises de la NBA n'attirent pas suffisamment de partisans et cela affecte grandement leur revenu. De plus comme la ligue n'est pas légitime, il manque de franchise et cela force les franchises à se déplacer davantage ce qui augmente la structure de coût. Suite à ce manque de légitimité qui entraîne des difficultés financières, les acteurs prennent la décision d'abandonner la NBA.

#### 4.1.3 Développement du produit

Plusieurs éléments freinèrent la popularité du sport (Peterson 1990). Au lieu de voir les meilleurs joueurs du monde faire la démonstration de leur talent, les spectateurs voyaient plutôt une série de combats de lutte entre des mastodontes ou dans un match serré, une équipe conservant le ballon le plus longtemps possible (Peterson 1990). Si un match était serré, les fautes étaient échangées dans les dernières minutes (Peterson 1990). Le taux de réussite des lancers francs étaient faibles (Peterson 1990). L'équipe perdante préférait commettre une faute et octroyant un lancer franc en pensant que l'équipe adverse allait le rater et qu'il pourrait récupérer le ballon au rebond (Peterson 1990). Cette stratégie était

aussi employée par l'équipe en tête (Peterson 1990). Il fallait 12 ou 15 minutes pour écouler les trois dernières minutes de jeu car le match devenait une marche entre les lignes de lancers francs (Peterson 1990). Pour enrayer ce problème et améliorer le spectacle, la NBA décida que lorsqu'un lancer franc était réussi dans les trois dernières minutes de jeu, il y aurait une mise au jeu au centre du terrain (Peterson 1990). Cela donnait l'opportunité à l'équipe réalisant le lancer franc de récupérer le ballon suite à un tir réussi et d'avoir une autre chance de marquer pénalisant davantage l'équipe ayant commis la faute (Peterson 1990).

Un autre problème était la taille des joueurs (Peterson 1990). Les Lakers de Minneapolis avaient un joueur de 6 "10 et 240 livres un de 6" 7 230 livres et un autre 6 "4 joueurs. Ils obtenaient la quasi-totalité des rebonds aux deux extrémités du terrain et pouvaient jouer un jeu lent et délibéré (Peterson 1990). La NBA a élargi l'espace de faute en 1951-1952 pour éliminer leur avantage (Peterson 1990). L'agrandissement de la zone de faute a ouvert le centre du terrain puisque les joueurs devaient s'installer plus loin du panier pour éviter une violation du couloir de trois secondes (Peterson 1990).

Ce changement permet de soulever un fait intéressant et d'infirmer une hypothèse. En effet, nous caractérisons ce changement d'accommodation institutionnelle plutôt que de déplacement institutionnelle. C'est un changement qui se manifesta rapidement et qui développa la façon dont le sport était pratiqué sans forcément en changer son essence. À ce moment de son histoire, la NBA manquait encore de légitimité. Le sport n'était donc pas encore accepté tel quel par les spectateurs. Le manque de légitimité fut donc le précurseur de ce changement. Un fait intéressant à noter est que pour changer la façon dont le sport était joué, la NBA a changé les règles ce qui affecte le pilier réglementaire. Une fois les règles mises en place, elles vont influencer la façon dont les joueurs pratiquent le sport en s'encrant dans leur subconscient et ils ne mettront plus en cause ces nouvelles règles. C'est donc dire qu'une fois que le pilier réglementaire est modifié, cela viendra influencer le pilier normatif et le pilier culturel-cognitif.

#### 4.1.4 Premier contrat de télévision

Vers les années 1950, les Harlem Globetrotters offraient le meilleur spectacle et la NBA était la ligue offrant le meilleur niveau de jeu (Peterson 1990). Les joueurs de la NBA avaient un salaire d'en moyenne 4000\$ (42,840.66 en dollars d'aujourd'hui) par saison pour des joueurs occasionnels, 5000 à 7000\$ (53,550.83 à 74,971.16 en dollars d'aujourd'hui) pour des joueurs réguliers et 8 joueurs gagnaient plus de 10 000\$ (107,101.66 en dollars d'aujourd'hui) avec le plus haut salaire de la ligue figurant à 17 500\$ (187,427.90 en dollars d'aujourd'hui) (Peterson 1990). Cependant, les revenus de la ligue ne suivaient pas le rythme des salaires (Peterson 1990). En moyenne 3267 spectateurs assistant aux matchs (Peterson

1990). Plusieurs matchs étaient décrits en temps réel à la radio, mais aucun match n'était diffusé à la télévision (Peterson 1990). Plusieurs propriétaires ne voulaient pas diffuser les matchs puisqu'ils avaient peur que cela affecte le nombre de spectateurs dans les gradins (Peterson 1990). Ce n'est qu'en 1953 que le premier contrat de télévision fut signé par la NBA et son commissaire, Maurice Podoloff, rapportant 39 000\$ pour 13 matchs (Peterson 1990). Les propriétaires ont finalement accepté en se disant que ce serait une bonne façon de promouvoir la ligue et surtout que 3000\$ par match était plus qu'acceptable (Peterson 1990).

Cet aspect peut sembler négligeable, mais il aida grandement la NBA à se départir des Harlem Globetrotters. En ayant des revenus supplémentaires la ligue pouvait élever les salaires des joueurs et attirer de meilleurs joueurs pour soutenir le statut de meilleur niveau de jeu et de meilleur spectacle au Harlem Globetrotters.

Le premier contrat de télévision de la NBA est un changement transformationnel. Il s'agit là d'un événement qui a marqué la NBA jusqu'à aujourd'hui. Il a changé la façon de monétiser la ligue et lui a aussi permis de se débarrasser d'un compétiteur important. Le précurseur de changement est encore une fois les acteurs. Il y a la chaîne de télévision qui agit en tant que créateur d'opportunité. Maurice Podoloff à titre d'entrepreneur institutionnel qui fait les démarches de démonstration auprès des propriétaires pour les convaincre. Puis il y a les propriétaires des équipes qui agissent à titre d'opposant en étant réticent à l'idée initialement. On dénote deux consommateurs de changement étant les propriétaires qui éventuellement acceptent l'idée puis les amateurs de sport qui pourront regarder les matchs

Encore une fois, il y a un point intéressant à faire avec l'isomorphisme. La MLB, avait signé son premier contrat de télévision en 1939. La National Hockey League (NHL) avait quant à elle aussi signé un contrat de télévision en 1952. L'isomorphisme a donc permis à la NBA de découvrir cette solution et de s'adapter pour vaincre un compétiteur important.

#### 4.1.5 Scandale des matchs truqués

La NBA faisait face à une forte compétition d'une ligue non professionnelle, la National Collegiate Athletic Association (NCAA) (Peterson 1990). De 1946 à 1952, la NCAA recevait plus d'attention que la NBA (Peterson 1990). Les séries éliminatoires de la NCAA (March Madness) attiraient plus d'attention que les séries éliminatoires de la NBA (Peterson 1990). Le seul événement de la NBA qui faisait compétition aux matchs de la NCAA était le match des étoiles de la NBA (Peterson 1990). C'est vers les années 1950-51 que la NCAA commença à perdre de l'attention et de son prestige. Un joueur du Manhattan College Center mentionna au district attorney du Bronx que deux coéquipiers tentèrent de le convaincre de truquer un match pour des paris sportifs au Madison Square Garden (Peterson 1990).

Plusieurs individus furent arrêtés suite à ces allégations et des joueurs de Nat Holman's City College et Long Island University furent eux aussi arrêtés pour d'autres matchs truqués (Peterson 1990). Les joueurs n'étaient pas sollicités pour perdre des matchs, mais seulement de gagner par moins de points que l'écart des paris sportifs (Peterson 1990). Suite aux premières arrestations, plusieurs enquêtes furent ouvertes sur la NCAA (Peterson 1990). Plusieurs équipes et plusieurs joueurs de la NCAA étaient impliqués dans des paris sportifs (Peterson 1990). 49 matchs furent incriminés entre 1947 et 1951 et plusieurs autres matchs étaient soupçonnés (Peterson 1990).

La NBA fut elle aussi face à deux scandales de matchs truqués, un impliquant un joueur et l'autre un arbitre. La NBA réussit cependant à préserver son image en agissant rapidement et suspendant les deux individus à vie, lui permettant ainsi de prendre la place de premier violon dans le monde du basketball (Peterson 1990).

Ce changement permet de soulever un fait intéressant et d'infirmer une hypothèse. En effet, nous caractérisons ce changement d'accommodation institutionnelle plutôt que de déplacement institutionnelle. En soit, ce choc endogène a plutôt développé la NBA en lui permettant de manifester des processus de sanction qui était déjà en place et de les renforcer. Il s'agit toutefois d'un changement crucial pour la NBA puisque cela lui a permis de se débarrasser de la NCAA. Mais surtout, ce changement a permis à la NBA d'agir sur le pilier réglementaire avec les règles et des sanctions, pour implanter une façon d'agir à tous les acteurs en présence. C'est donc dire qu'en appliquant des règles aussi fortes et rapidement, les acteurs de la NBA (joueurs, arbitres, entraîneurs, propriétaires) ont intériorisé un comportement d'intégrité que les règles mettaient de l'avant. C'est à ce moment que le pilier réglementaire a influencé le pilier normatif et culturel-cognitif.

#### 4.1.6 Conclusion partielle

Avant de présenter l'état de stabilité de la NBA, il est important de comprendre pourquoi la période de création des institutions s'arrête après la chute de la NCAA suite aux matchs truqués. Bien que la NBA fut créé en 1949, Il y avait encore beaucoup de questionnement quant au basketball et des visions différentes. Les Harlem Globetrotters offraient un spectacle, la NCAA une ligue pour les universitaires et la NBA une ligue professionnelle. Ces 3 entités étaient en compétition pour devenir l'entité qui serait reconnue comme étant l'entité associé au basketball. Ce n'est qu'après avoir affirmé sa domination sur les Harlem Globetrotters et la NCAA que la NBA devint vraiment l'entité de référence dans le monde du basketball et pour ces raisons, c'est à ce moment que nous considérons que la création de l'institution se termine.

## 4.2 État de stabilité

### 4.2.1 Développement du produit

#### 4.2.1.1 Limite de 6 fautes et horloge de 24 secondes

L'ère moderne du basketball professionnel a été inauguré le 23 avril 1954 par les gouverneurs de la NBA (Peterson 1990). Deux changements de règles visant l'encrassement et le décrochage stratégiques ont été adoptés (Peterson 1990). Le premier limitait chaque équipe à six fautes personnelles par quart. Un lancer franc supplémentaire serait accordé (deux lancers francs pour une faute qui en vaut normalement un, et trois lancers francs pour avoir fauté un tireur) pour la septième et toutes les fautes suivantes (Peterson 1990). Le deuxième changement de règle était qu'une équipe contrôlant le ballon possède 24 secondes pour effectuer un lancer au panier (Peterson 1990). Cette règle assurait les spectateurs de voir une tentative honnête de marquer toutes les 24 secondes plutôt que de voir une équipe se passer le ballon sans arrêt pour écouler le temps (Peterson 1990).

Ces deux changements sont catégorisés d'accommodation institutionnelle. Ils ont dû survenir rapidement pour conserver l'intérêt des spectateurs. Ils n'ont pas changé la nature du basketball et sont donc développementaux et non transformationnels. Malgré le fait que la NBA soit maintenant institutionnalisée, il y a encore certains éléments qui sont remis en cause quant à la façon dont le sport est joué. Le précurseur de ce changement est donc la légitimité. Il est à noter ici que pour changer le comportement et la façon donc le sport est pratiqué, la NBA a agi sur le pilier réglementaire en implantant de nouvelles règles. C'est utilisant ces règles qu'elle peut ensuite ancrer ce comportement dans le subconscient des joueurs, entraîneurs et spectateurs pour agir sur les piliers normatifs et culturel cognitif.

#### 4.2.1.2 Ligne de 3 points

Un autre changement fut l'apparition de la ligne de 3 points en 1979. À la fin de cette première saison, les équipes avaient enregistré en moyenne moins de trois tentatives de 3 points par match. La popularité des tirs à trois points a progressivement augmenté au cours des années 1980, puis est passée de 10 à 15 tentatives par match au cours d'une expérience de trois ans de 1994 à 1997 avec une ligne légèrement plus courte. Lorsque la ligne est revenue à sa distance actuelle, soit 23 pieds 9 pouces, le rythme n'a ralenti que brièvement. Les équipes ont atteint une moyenne de 18 tentatives à 3 points par match en 2007-2008 et de 20 en 2012-13. En 2016 le tir en 3 points est passé d'un gadget à un élément essentiel de l'offensive de chaque équipe (Mather, 2016). Les Golden State Warriors, équipe ayant accédée à la finale du championnat 5 années consécutives, enregistrent une moyenne de 30,2 tentatives par match en 2016 (Mather, 2016). La raison derrière la croissance du

lancer de 3 points est purement mathématique. Un lancer valant 50% de plus qu'un lancer traditionnel vaut la chance d'être pris même si ce lancer est un peu plus difficile à réaliser (Mather, 2016).

Nous observons deux changements sous l'optique de la ligne de 3 points. Le premier changement est l'apparition de la ligne de 3 points qui constituent une accommodation institutionnelle puisque l'implantation de la règle se fait rapidement, mais qu'elle ne transforme pas l'essence du sport. À ce moment ce n'est pas un manque de légitimité quant à la façon dont le basketball est joué qui cause le changement, mais plutôt le fait que les acteurs veulent faire croître le sport. Le précurseur du changement est donc les acteurs. Dans ce cas-ci, il y a le commissaire de la ligue qui joue le rôle d'entrepreneur institutionnel en implantant cette règle. Les joueurs et les équipes qui n'utilisent pas la ligne de 3 points sont les opposants du changement. Puis, les joueurs et les équipes qui utilisent le lancer de 3 points constituent les consommateurs du changement.

Le deuxième changement est l'utilisation de la règle de 3 points qui constituent une accréation institutionnelle. C'est-à-dire que les acteurs, petit à petit, au travers l'utilisation du lancer de 3 points, ont compris la valeur de ce lancer et ont commencé à l'utiliser de plus en plus pour finalement changer complètement la façon dont le sport est pratiqué. Nous observons donc l'impact d'une accumulation d'action qui au travers le temps mène à un changement transformationnel. Le créateur d'opportunité est la NBA qui a mis de l'avant cette règle. Les entrepreneurs institutionnels sont les joueurs et entraîneurs qui expérimentent avec le lancer et font la démonstration de son utilité. Les opposants du changement sont les joueurs et les entraîneurs qui n'expérimentent pas avec le lancer et les partisans qui réclament un retour à l'ancienne façon de jouer de la NBA. Puis les consommateurs du changement sont les partisans qui profitent du spectacle en appréciant le lancer de 3 points.

Lors de ces deux changements, il est intéressant de noter que pour changer les conceptions sur la façon dont le sport devrait être joué, la NBA a agi sur le pilier réglementaire et que ce pilier a ensuite affecté les piliers normatifs et culturel cognitifs.

#### 4.2.1.3 Match des étoiles

Un autre exemple, plus récent, démontrant que la NBA continue de développer son produit est le match des étoiles. Lors d'un communiqué de presse la NBA a annoncé le 30 janvier 2020 que « un nouveau format pour le match des étoiles conçu pour augmenter le niveau de compétition tout au long du match, fournir une excitation supplémentaire et faire en sorte que le résultat de chaque quartant compte pour une organisation caritative. Les

changements incluent un nouveau format au quatrième quartant qui honorera le regretté Kobe Bryant<sup>1</sup>. »

La NBA explique que « dans le 69e match des étoiles de la NBA, l'équipe Giannis et l'équipe LeBron s'affronteront pour remporter chacun des trois premiers quartants, qui commenceront tous par un score de 0-0 et auront une durée de 12 minutes. Au début du quatrième quart, le chronomètre de jeu sera désactivé et un score cible final défini<sup>2</sup> » Le score cible final est déterminé en ajoutant 24 points (le numéro de Kobe Bryant) au score cumulatif de l'équipe ayant amassé le plus de points lors des 3 premiers quartants. La première équipe qui atteint le score cible remporte la partie.

Ce changement est catégorisé d'alignement institutionnel. Le match des étoiles est parti intégrante de la NBA depuis sa création. Cependant il a fallu attendre des années avant d'y voir un changement. Ce changement ne change pas la façon dont le basketball est joué, mais a pour objectif de rendre cet événement plus intéressant pour les spectateurs et les joueurs. Il s'agit donc d'un développement et non d'une transformation. Le précurseur de ce changement est les acteurs. L'entrepreneur institutionnel est Adam Silver, le commissaire actuel de la NBA. Les consommateurs de changement sont les joueurs et les spectateurs qui participent au match des étoiles et qui le regarde. Puis les opposants du changement sont les joueurs et les spectateurs qui ne sont pas d'accord avec le format.

#### 4.2.2 Diversification de produit

En 1996, beaucoup d'entreprises étaient intéressées à commanditer l'équipe de basketball féminine olympique des États-Unis (Grundy, 2005). Cette perspective a fait réaliser à deux dirigeants qu'il y avait de l'intérêt pour le basketball féminin (Grundy, 2005). L'American Basketball League (ABL) vu le jour et organisa ses matchs pendant l'automne et l'hiver imitant la saison de la NBA (Grundy, 2005). Le salaire moyen de cette ligue était de 80 000\$ avec des assurances médicales et des options d'achat d'actions (Grundy, 2005). L'ABL s'est installée dans des villes qui avaient des programmes collégiaux féminins solides et dans des petites arénas pour réduire sa structure de coûts (Grundy, 2005). La WNBA, parrainée par la NBA, a opté pour une approche différente. Les matchs ont été planifiés, pendant la saison morte de la NBA, l'été (Grundy, 2005). Ce calendrier optimisait l'exposition de la ligue (Grundy, 2005). Le salaire moyen de la WNBA était de 30 000\$ et

---

1 NBA Official release, « New NBA All-Star Game format makes every quarter count for Chicago charities», dans NBA, [En ligne], <https://www.nba.com/article/2020/01/30/2020-all-star-game-format-official-release?fbclid=IwAR3tkbvQHRiA19BoHS2KX8i2J3VlpG3JaO1TcSy2Lfb1zOpkwPorCtG37Xk> (Page consultée le 2 mai 2020)

2 NBA Official release, « New NBA All-Star Game format makes every quarter count for Chicago charities», dans NBA, [En ligne], <https://www.nba.com/article/2020/01/30/2020-all-star-game-format-official-release?fbclid=IwAR3tkbvQHRiA19BoHS2KX8i2J3VlpG3JaO1TcSy2Lfb1zOpkwPorCtG37Xk> (Page consultée le 2 mai 2020)

n'offrait pratiquement pas d'avantages sociaux. Les équipes de la WNBA ont été placées dans la propriété de la NBA c'est-à-dire qu'ils partagent des arénas de première classe avec les équipes masculines (Grundy, 2005).

Pour se démarquer de la WNBA, l'ABL a mis de l'avant son indépendance mentionnant qu'elle ne voulait pas être le second violon d'une ligue masculine (Grundy, 2005). Initialement cette stratégie combinée à des salaires plus élevés a permis d'attirer des meilleurs talents (Grundy, 2005). Sur les douze membres de l'équipe olympique de 1996, 9 ont choisi l'ABL (Grundy, 2005). La majorité des joueuses universitaires ont aussi choisies l'ABL. 4 550 spectateurs étaient présents pour le match d'ouverture de l'ABL se déroulant à guichet fermé (Grundy, 2005). En moyenne, 3500 spectateurs ont assisté aux matchs de la première saison de l'ABL (Grundy, 2005).

La WNBA a connu un départ lent au niveau du talent (Grundy, 2005). Par contre, le support de la NBA lui assurait une visibilité supérieure à l'ABL. Quelques temps après l'annonce de la ligue en avril 1996, la WNBA a signé des contrats de télévision avec NBC, ESPN et Lifetime Television, une chaîne à vocation féminine (Grundy, 2005). La NBA a mis de l'avant des campagnes publicitaires sur ses propres réseaux pour annoncer les débuts de la ligue (Grundy, 2005). La WNBA, signa des contrats avec Sears, Coca-Cola, McDonald's, Anheuser-Busch, General Motors, Nike et Lee Jeans (Grundy, 2005). Le jour du premier match de la WNBA en 1997, 14 000 spectateurs étaient présents dépassant les prévisions de plus du double (Grundy, 2005).

La deuxième saison de l'ABL s'est bien déroulée, mais son avenir était en question (Grundy, 2005). 7 des 8 meilleures joueuses universitaires ont choisies la WNBA (Grundy, 2005). Le contrat de télévision de l'ABL, avec FOX, a diminué de 36 à 16 matchs (Grundy, 2005). Sans exposition majeure, l'ABL n'a pas été capable de signer des commanditaires d'envergure (Grundy, 2005). Au tiers de sa 3<sup>e</sup> saison en 1998, la ligue déclara faillite (Grundy, 2005).

Les joueuses de l'ABL et toutes les joueuses universitaires se sont dirigées vers la WNBA, apportant systématiquement une crédibilité à la ligue (Grundy, 2005). Cet élan de nouvelles joueuses éleva le niveau de jeu (Grundy, 2005). La ligue commença à attirer des joueuses outre-mer (Grundy, 2005). Cet élan de popularité a permis à la ligue d'acquérir le statut de meilleure ligue de basketball féminin au monde (Grundy, 2005).

La création de la WNBA constitue un alignement institutionnel de la NBA quant à la montée du féminisme et de la reconnaissance de la place des femmes dans la société. En effet, il s'agit d'un changement qui pris du temps à se mettre en place et qui ne changea pas l'essence même de la NBA. Les précurseurs de ce changement sont les acteurs qui



remplissent plusieurs rôles. Il y a tout d'abord les créateurs d'opportunité qui sont les compagnies qui veulent commandités l'équipe de basketball féminine aux Jeux Olympiques en 1996 puis il y a la NBA qui parraine officiellement la WNBA leur permettant de gagner systématiquement de la crédibilité. Il y a les entrepreneurs institutionnels qui sont les dirigeants de la WNBA qui travaillent pour démontrer que ce produit est viable et il y a aussi les joueuses qui travaillent à augmenter la qualité du produit et démontrer aux spectateurs que se produit est intéressant. Il y a les opposants du changement que l'on pourrait caractériser comme l'ABL qui tente de démontrer que son produit est meilleur que celui de la WNBA. Au niveau des consommateurs de changement il y a les spectateurs, par exemple les 14 000 individus présents au match d'ouverture, et il y a aussi les joueuses qui font le saut de l'ABL à la WNBA et les joueuses universitaires qui décident de signer avec des franchises de la WNBA plutôt que de l'ABL.

#### 4.2.3 Internationalisation

640 millions de personnes regardent le contenu de la NBA en Chine (Sprung, 2019). La NBA commence à considérer la Chine comme une plus grande perspective d'avenir que les États-Unis (Sprung, 2019). Le but de la NBA est maintenant de faire du basketball le sport le plus populaire en Chine. La première stratégie est le téléspectateur (Sprung, 2019). La série finale de 2017-2019 a été visionnée par 25 millions de téléspectateurs par match (Sprung, 2019). Le CEO de NBA Chine estime que les matchs atteignent en moyenne 4 millions de téléspectateurs en Chine (Sprung, 2019). La NBA possède une énorme portée en Chine avec 180 millions d'abonnés sur ses réseaux sociaux (Sprung, 2019). L'émission hebdomadaire de la NBA, NBA Primetime, compte en moyenne 28 millions de téléspectateurs en Chine (Sprung, 2019).

Les entreprises américaines telles que Amazon et Facebook n'étant pas présentes en Chine, la NBA doit s'adapter (Sprung, 2019). Pour ce faire, elle a signé des ententes avec des partenaires chinois (CCTV, Tencent, Weibo, ByteDance, Douyin, Guangdong TV, Best TV, VideoLand, TitanSports et Hoop Magazine) (Sprung, 2019).

La NBA met aussi des initiatives pour développer le jeu en Chine (Sprung, 2019). La NBA compte 200 magasins NBA à travers le pays (Sprung, 2019). Selon les estimations de la NBA 300 millions de personnes jouent au basketball en Chine (Sprung, 2019). La Ligue a deux approches pour favoriser la participation des jeunes : NBA Playzones et Jr. NBA (Sprung, 2019). Ces zones de jeu sont situées à Pékin, Shanghai et Chengdu et ont comme objectif de promouvoir la santé et le bien-être (Sprung, 2019). La NBA collabore aussi avec l'Association Chinoise de Basketball pour améliorer le calibre des joueurs.

Pour augmenter sa visibilité en Chine, la NBA envoie des équipes disputées des matchs préparatoires (Sprung, 2019). C'est le seul moment où la population chinoise peut consommer du contenu en temps réel (Sprung, 2019). Un autre évènement dédié à la Chine est le Nouvel An chinois pendant lequel les équipes de la NBA portent des maillots spéciaux (Sprung, 2019).

Cette implantation en Chine et les actions entreprises pour promouvoir la NBA au sein de ce pays constitue un alignement institutionnel. La NBA ajuste sa structure pour s'aligner avec la croissance et l'importance de la Chine. Il s'agit de changements qui sont lents et qui ne change pas la NBA dans sa nature. Il y a encore plusieurs acteurs d'impliqués dans ces changements. La NBA joue le rôle de créateur d'opportunités en mettant en place une structure et des ressources pour générer une implantation en Chine. Le CEO de NBA Chine est un entrepreneur institutionnel qui fait la démonstration et des démarches pour convaincre que la NBA en Chine est viable. Il y a les opposants à ce changement qui sont les amateurs en Chine non intéressés par le sport puis les consommateurs de changement qui sont les amateurs qui eux sont intéressés.

### 4.3 Nouveau modèle

Maintenant que nous avons vu la période de création de la NBA ainsi que sa période de stabilité. Nous pouvons analyser ces données avec notre modèle théorique. Pour ce faire nous reprendrons les propositions pour les confirmer, infirmer ou encore les modifier. Dans le cas où une proposition est confirmée, nous pourrions laisser la composante du modèle intacte. Si une proposition est infirmée ou doit être modifiée, nous pourrions changer la composante du modèle. Cela nous permettra de présenter un nouveau modèle qui prendra en compte des composantes théoriques testées sur un cas réel et de faire une contribution au domaine de la recherche.

*Proposition #1 : les institutions émergent lorsqu'il y a une demande de solutions à des problèmes sociaux de la part de certains acteurs, et que cette demande rencontre une offre en provenance d'autres acteurs.*

L'étude de cas permet de faire une contribution importante à notre modèle théorique. Il est vrai que la NBA est née d'une offre provenant d'acteurs, les propriétaires souhaitant monétiser les arénas, ayant rencontrée une demande de d'autres acteurs, les joueurs souhaitant évoluer pour une ligue professionnelle, mais la période de création institutionnelle ne s'arrête pas là. Une fois qu'il y a une rencontre entre l'offre et la demande, il y a une période de perturbations qui permet de forger et finaliser la création de l'institution comme le

démontre les fusions et acquisitions, les abandons, le développement du produit, le contrat de télévision et le scandale des matchs truqués. Il faudra donc ajouter cette période de perturbation à notre modèle.

*Proposition #2 : Lorsque les acteurs entreprennent des actions, elles modifient les institutions, parfois renforçant leurs exigences, parfois les mettant en cause.*

Au sein de la période de création il y a eu des fusions-acquisitions. Les acteurs se sont joint à la BAA pour former la NBA, ces actions ont entraîné des réponses. Pour certaines équipes cette réponse fut l'abandon, pour d'autres cette réponse fut l'acceptation au sein de la NBA. Puis ces réponses se sont diffusées pour forger l'institution de la NBA. Il en va de soi avec le contrat de télévision. Ce contrat de télévision fut grandement accepté par les amateurs de basketball la réponse fut diffusé pour que la NBA diffuse plus de matchs et deviennent une organisation qui maintenant diffuse des matchs partout dans le monde comme le démontre l'internationalisation en Chine.

Dans l'état de stabilité, la WNBA une fois qu'elle fut mise en place entraîna une réponse des spectateurs qui manifestèrent de l'intérêt et confirme que ce changement est apprécié et que la WNBA devrait continuer d'exister. Il en va de soi en Chine lorsque les matchs de basketball sont visionnés par des millions d'amateurs renforçant les actions menant la présence de la NBA en Chine. Cette proposition sur le processus d'institutionnalisation est donc vraie. Nous constatons que les actions des acteurs amènent des réponses qui sont ensuite diffusées. De plus, nous constatons que ce processus d'institutionnalisation est présent au sein de la période de création et l'état de stabilité. Nous pouvons donc laisser cette composante du modèle intacte.

*Proposition #3 : un choc (endogène ou exogène) peut provoquer un changement institutionnel*

Cette proposition fut confirmée par le scandale des matchs truqués qui avaient comme précurseur du changement un choc endogène. Nous pouvons donc laisser cette composante du modèle intacte.

*Proposition #4 : Lorsque les institutions manquent de légitimité, elles subiront une pression au changement.*

Cette proposition fut confirmée au travers l'abandon des franchises et le développement du produit qui avaient comme précurseur du changement le manque de légitimité. Nous pouvons donc laisser cette composante du modèle intacte.

*Définition #5 : les acteurs sociaux sont des précurseurs de changement, agissant pour changer les institutions en leur faveur.*

Cette proposition fut confirmée au travers les fusions-acquisitions, le contrat de télévision, le match des étoiles, la diversification de produit avec la WNBA et l'internationalisation en Chine qui avaient comme précurseur du changement les acteurs. Nous pouvons donc laisser cette composante du modèle intacte.

*Proposition #5 lorsque les institutions sont dans une phase de création institutionnelle, les changements observés seront des déplacements institutionnels.*

3 des 5 changements observés lors de la période de création sont des déplacements institutionnels (fusions et acquisitions, abandons, contrat de télévision). Cependant, le développement de produit et le scandale des matchs truqués démontrent qu'il est aussi possible d'avoir des accommodements institutionnels. Il faudra donc modifier le modèle pour que l'accommodation institutionnelle soit un changement présent lors de la période de création institutionnelle.

*Proposition #6 Les chocs, le manque de légitimité et les acteurs, peuvent engendrer un déplacement institutionnel lors de la période de création.*

Nous avons observé 3 déplacements institutionnels lors de la période de création. Les fusions-acquisitions et le contrat de télévision avaient comme précurseur les acteurs. L'abandon des franchises avait comme précurseur la légitimité. Nous n'avons pas observé un choc qui était précurseur d'un déplacement institutionnel. Il n'y a cependant pas de raison de croire que ce précurseur ne pourrait pas engendrer un déplacement institutionnel. Nous ne modifierons donc pas le modèle, mais il s'agit d'une limite de notre recherche dont il faudra prendre compte lors de la discussion.

*Proposition #7 : lorsque les institutions sont dans leur état de stabilité, 3 changements sont possibles :*

*7.a accréation institutionnelle*

*7.b alignement institutionnel*

### *7.c accommodation institutionnel*

Lors de la période de stabilité nous avons observé tous ces types de changement. La limite de 6 fautes par joueur, l'horloge de 24 secondes et la création de la ligne de 3 points constituaient une accommodation institutionnelle. L'utilisation de la ligne de 3 points était une accrétion institutionnelle. Puis le match des étoiles, la création de la WNBA et l'internationalisation en Chine étaient des alignements institutionnels. Nous pouvons donc laisser cette composante du modèle intacte.

*Proposition #8 : lorsqu'un changement de type accrétion institutionnelle met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

L'accrétion institutionnelle observé au travers l'utilisation de la ligne de 3 points fut engendrée par des acteurs. Nous n'avons cependant pas observé d'accrétion institutionnelle ayant comme précurseur du changement la légitimité ce qui constitue une limite de notre modèle dont il faudra tenir compte lors de la discussion, mais ne constitue pas une raison de changer cette composante du modèle.

*Proposition #9 : lorsqu'un changement de type alignement institutionnel met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

Les 3 changements observés caractérisés d'alignement institutionnel (match des étoiles, WNBA, internationalisation) ont été engendré par des acteurs insatisfaits. Nous n'avons cependant pas observé d'alignement institutionnel ayant comme précurseur du changement la légitimité ce qui constitue une limite de notre modèle, mais ne constitue pas une raison de changer cette composante du modèle.

*Proposition #10 : lorsqu'un changement de type accommodation institutionnelle met en cause la stabilité institutionnelle, il peut être engendré par des chocs exogènes ou endogènes, le manque de légitimité ou des acteurs insatisfaits.*

La limite de 6 fautes et l'horloge des 24 secondes avaient comme précurseur du changement le manque de légitimité. La création du lancer de 3 points avait comme

précurseur des acteurs insatisfaits. Nous n'avons cependant pas observé d'accommodation institutionnelle ayant comme précurseur du changement les chocs ce qui constitue une limite de notre modèle, mais ne constitue pas une raison de changer cette composante du modèle.

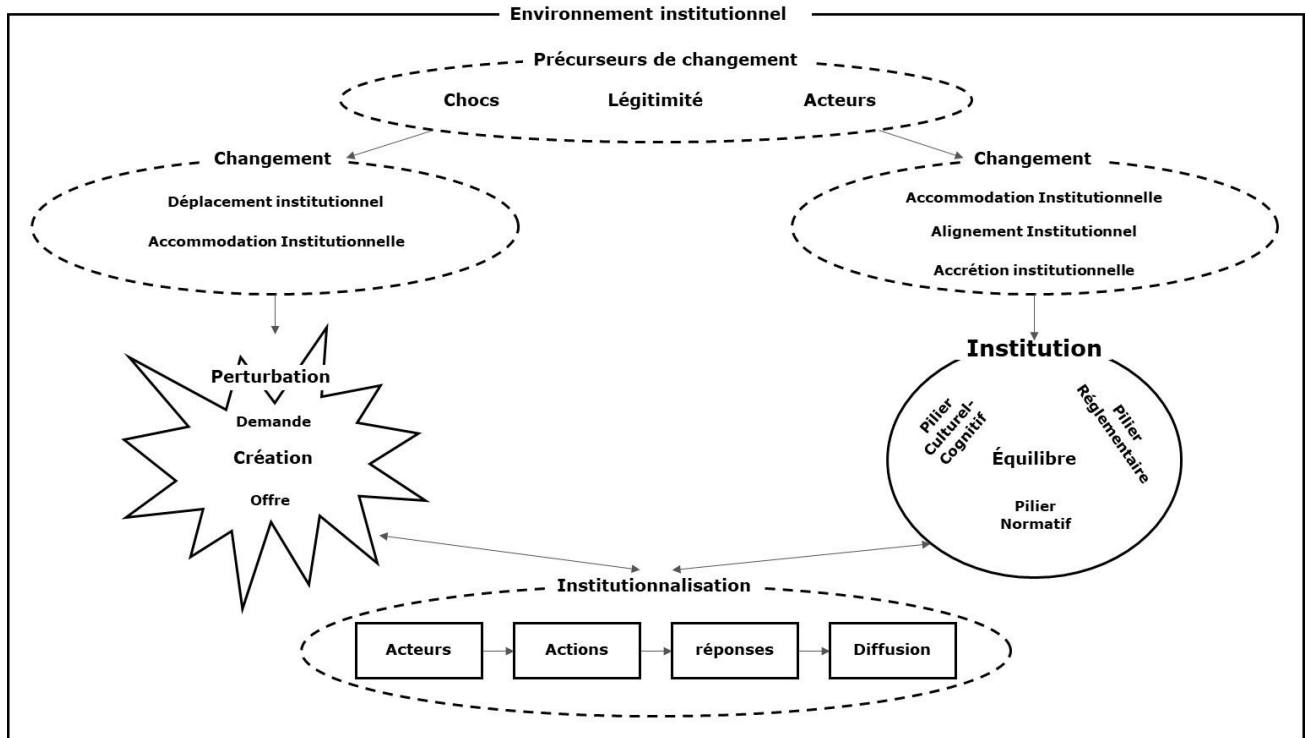
*Proposition #11 : lorsqu'il y a des changements, ils sont d'abord formels (réglementaire) et affectent ensuite les éléments informels (normatif, culturel-cognitif).*

Au travers les 6 changements observés pendant la période de création, aucun ne touchait directement le pilier normatif et le pilier culturel-cognitif. Les fusions-acquisitions et les abandons touchaient directement la structure de la ligue. Le développement du produit (La limite de 6 fautes et l'horloge des 24 secondes) en modifiant les règles a permis à la NBA d'ancrer dans le subconscient des joueurs, entraîneurs et spectateurs une façon de jouer. Le contrat de télévision affectait la monétisation du sport. Le scandale des matchs truqués a mis de l'avant des mécanismes de sanction pour ensuite promouvoir les comportements acceptables et définissant ceux qui étaient illégitimes dans le subconscient des acteurs. Au sein de l'état de stabilité, la constatation est la même. La ligne de 3 points est un changement réglementaire qui par la suite affecte le subconscient. La création de la WNBA est un changement de structure qui permet de promouvoir la place des femmes et implanter l'acceptation de la femme dans le subconscient. L'internationalisation est aussi un changement de structure. Nous pouvons donc confirmer cette hypothèse.

*Proposition #12 : l'isomorphisme est un chemin de découverte qui permet l'adaptation.*

Cette proposition s'est avérée vraie et s'est manifestée à deux reprises. Lors des fusions et acquisitions, l'isomorphisme a permis à la BAA de découvrir cette avenue en prenant exemple sur la MLB. Puis lors du premier contrat de télévision, l'isomorphisme a permis à la NBA de découvrir cette avenue de monétisation en prenant exemple sur la MLB et la NHL. Nous pouvons donc confirmer cette hypothèse.

Suite à l'analyse des propositions, voici notre nouveau modèle :



## 5. Discussion

### 5.1 Chemin parcouru

Tout d'abord, nous avons réalisé une revue de littérature détaillant le processus d'institutionnalisation des organisations. Cette revue de littérature nous a permis de définir une période de création institutionnelle et un état de stabilité. Puis nous avons déterminé trois précurseurs de changement les chocs endogènes ou exogènes, la légitimité et les acteurs. Suite aux précurseurs de changements nous avons établi 4 types de changements possible : déplacement, alignement, accommodation, accrétion. Au travers cette revue de littérature nous avons aussi défini les rôles que pouvaient jouer les acteurs d'acteurs de changement : créateur d'opportunité, entrepreneur institutionnel, consommateur de changement, opposant du changement. Nous avons aussi précisé comment l'institutionnalisation était présente au cours la période de création institutionnelle et l'état de stabilité des institutions en déterminant que les actions entreprises au sein de ses deux étapes entraînent des réponses qui sont diffusées.

Nous avons également étudié le cas de la NBA. Cette recherche nous a amené à étudier l'histoire de la NBA ainsi que ces changements au travers de livres et articles pour comprendre comment se déroulait le processus d'institutionnalisation en pratique.

## 5.2 Qu'avons-nous appris?

Nous avons appris que le processus d'institutionnalisation est un processus complexe se déroulant sur plusieurs années. Tout d'abord nous avons fait une contribution au domaine de la recherche en précisant que les institutions n'émergeaient pas seulement d'une rencontre entre l'offre et la demande mais aussi au travers les perturbations rencontrés lors de cette période de création.

Puis nous avons appris que plusieurs types de changement étaient présent et nous avons fait une contribution au domaine de la recherche en démontrant que des changements de type accommodation institutionnelle pouvaient être présents lors de la période de création alors qu'initialement nous pensions seulement y trouver des déplacements institutionnels.

Au travers ces changements, nous avons appris que les actions des acteurs sont cruciales pour le processus d'institutionnalisation et que ces derniers ont la possibilité et la capacité d'influencer les institutions.

En observant les changements nous avons constaté que les changements affectant le pilier réglementaire des institutions influencent par la suite le pilier normatif et le pilier culturel-cognitif. Nous avons donc appris qu'il faut commencer par insuffler un changement sur les éléments formels pour ensuite changer les conceptions ancrés dans le subconscient.

Finalement, nous avons compris que l'isomorphisme est un outil de découverte permettant de trouver des solutions à des problèmes et que ce n'était pas simplement un phénomène contraignant les organisations.

## 5.3 Les limites et biais de recherche

Au travers nos choix méthodologiques nous avons soulevés plusieurs limites et biais de recherches. Tout d'abord, nous avons utilisé des livres et des articles. Il serait intéressant de multiplier les approches afin d'avoir une vision plus holistique des événements tels que des entretiens et des questionnaires. Cela ne rentrait cependant pas dans notre calendrier de recherche.

Par ailleurs, nous avons étudié qu'un seul cas soit celui de la NBA. Il serait intéressant de regarder l'histoire des autres grandes organisations sportives comme la National Football League, Major League Baseball et la National Hockey League pour tester le modèle avec d'autres organisations sportives puis éventuellement avec d'autres types d'organisation.

Il y a quatre événements que nous n'avons pas observé lors de l'étude de cas de la NBA. Il n'y a cependant pas de raison de croire que ces éléments ne sont pas possibles mais il faut tout de même les souligner puisqu'ils constituent une limite et une opportunité pour les prochains chercheurs. Voici les éléments non observés :



- Un déplacement institutionnel ayant comme précurseur du changement un choc lors de la période de création institutionnelle.
- Une accrétion institutionnelle ayant comme précurseur la légitimité lors de l'état de stabilité
- Un alignement institutionnel ayant comme précurseur du changement la légitimité lors de l'état de stabilité
- Un accommodement institutionnel ayant comme précurseur du changement les chocs lors de l'état de stabilité

#### 5.4 Recommandations pour les praticiens

Au travers de notre recherche, nous aimerions partager des conseils utiles aux praticiens permettant d'institutionnaliser un changement.

Tout d'abord, il faut agir sur le pilier réglementaire. Le pilier réglementaire est le plus tangible des 3 piliers. Il est donc celui sur lequel il est le plus simple d'agir. Puis ce pilier réglemente les actions qui sont permises par les acteurs. En imposant un cadre d'actions, les comportements souhaités viennent s'ancrer dans le subconscient des acteurs et c'est ainsi que le pilier réglementaire influence le pilier normatif et culturel cognitif.

Il n'est cependant pas facile de trouver des solutions à des problèmes pour engendrer un changement. C'est pour cette raison que les praticiens ne doivent pas avoir peur de regarder ce que font les autres institutions. L'isomorphisme est un chemin de découverte qui a fait ses preuves et permet de trouver des solutions rapidement à des problèmes.

Cependant, les praticiens ne doivent pas s'attendre à créer des changements qui modifieront les institutions du tout au tout du jour au lendemain. Il faut être patient, car les institutions sont dans un état de stabilité. Malgré le fait qu'elles puissent changer, elles le font en évoluant ou en se développant plutôt que se transformant de façon révolutionnaire.

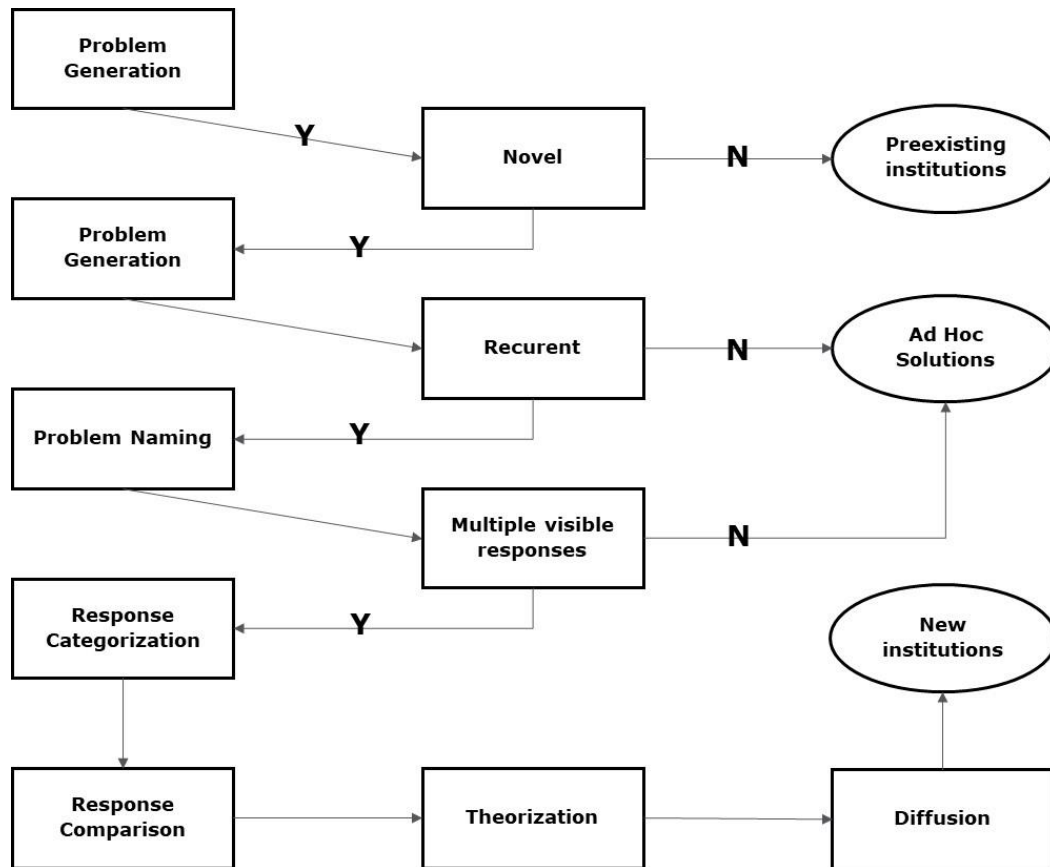
#### 5.5 Conclusion

L'institutionnalisation est un concept qui a été discuté par plusieurs auteurs. Cet engouement au tour de l'institutionnalisation a pris de plus en plus d'importance au cours des dernières années avec la théorie de l'agence et de l'entrepreneuriat institutionnel. Nous avons démontré qu'au travers le processus d'institutionnalisation des organisations, il est possible pour les acteurs d'agir, mais ces derniers doivent être patients. Nous espérons que cette recherche servira de précurseur pour étudier d'autres changements auquel les institutions peuvent faire face lors de la période de création et l'état de stabilité, mais aussi quels en seront les précurseurs. Nous espérons que ces avenues de recherche permettront de démontrer que les acteurs peuvent être des précurseurs de ces changements puisque ce sont

eux, au final, qui font vivre les institutions et en subissent les impacts au quotidien. Nous pensons fortement que l'institutionnalisation va prendre une importance capitale pour les dirigeants et les acteurs sociétaux dans les prochaines années. Il y a bien des institutions qui ne sont pas au jour de leur contexte. Lorsque l'on regarde la situation climatique, il est évident que certaines institutions n'ont pas encore changées et institutionnalisées ces changements. De notre point de vue, nous sommes curieux de voir comment les institutions n'incorporant pas des éléments cruciaux de leur environnement dans les prochaines années pourront survivre puisque les institutions sont par définition des facteurs d'équilibre de la vie sociale.

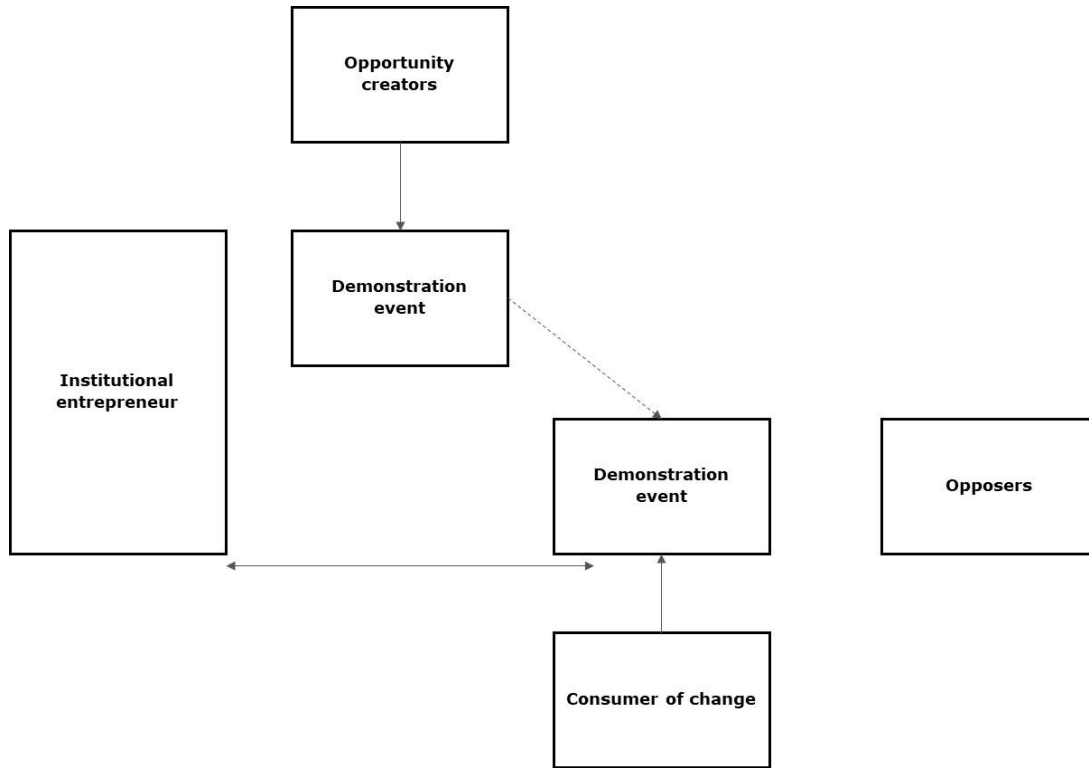
## Annexes

### Annexe 1 : Modèle d'institutionnalisation



SOURCE : Suchman, Mark. 1995. Localism and globalism in institutional analysis. In *the institutional construction of organization*, ed. W.R. Scott and S. Christensen (p.44). Thousand Oaks, CA : Sage. Copyright 1995 by Sage Publications, Inc.

## Annexe 2 : Rôles dans des actes de subversion



SOURCE : Delbridge, R., & Edwards, T. 2008. Challenging conventions: Roles and processes during nonisomorphic institutional change. *Human Relations*, 61, 299-325.

## Liste de références

### ***Livres et articles***

- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Byers, Walter (1995), *Unsportsmanlike Conduct*, livre, University of Michigan Press, Kindle Edition, 415 p.
- Delbridge, R., & Edwards, T. (2008). Challenging conventions: Roles and processes during nonisomorphic institutional change. *Human Relations*, 61, 299-325.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations* (pp. 3-22). Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Grundy, Pamela (2005), *Shattering the Glass*, livre, The University of North Carolina Press. Kindle Edition, 308 p.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Ven, A. H. V. d. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of Institutional Change: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Naismith, James (1996), *Basketball its origin and development*, livre, The University of Nebraska Press, 204 p.
- Peterson, W. Robert (1990), *Cages to jump shots pro basketball's early years*, livre, The University of Nebraska Press, 226 p.
- Scott, W. Richard (2014), *Institutions and Organizations Ideas, Interests, and Identities*, livre 4e edition, Sage, 344 p.
- Schumacher, Michael (2007), *Mr. Basketball*, livre, Bloomsbury Publishing, Kindle Edition, 282 p.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel The Academy of Management Journal, 45(1), 234-254.

### **Site web**

Adrian Wojnarowski, « James Wiseman opens up on 'heartbreaking' Memphis saga», dans ESPN, [En ligne [https://www.espn.com/nba/story/\\_/id/28751421/james-wiseman-opens-heartbreaking-memphis-saga](https://www.espn.com/nba/story/_/id/28751421/james-wiseman-opens-heartbreaking-memphis-saga) (Page consultée le 2 mai 2020)

Chris Bumbaca, « Man connected to Colombo crime family tried to fix NCAA game last season, feds say», dans USA today, [En ligne], <https://www.usatoday.com/story/sports/ncaab/2019/10/07/ncaa-game-fixing-scandal-benjamin-bifalco-charged-sports-bribery/3899428002/> (Page consultée le 2 mai 2020)

Christina Gough, « National Basketball Association (NBA) - Statistics & Facts», dans Statista, [En ligne], <https://proxy2.hec.ca:2554/topics/967/national-basketball-association/> (Page consultée le 2 mai 2020)

Christina Gough, «National Football League (NFL) - Statistics & Facts», dans Statista, [En ligne], <https://proxy2.hec.ca:2554/topics/963/national-football-league/> (Page consultée le 2 mai 2020)

Ellie Anzilotti, «How the NBA's Progressivism Is Helping It Thrive», dans The Atlantinc, [En ligne], <https://www.theatlantic.com/business/archive/2016/06/nba-progressivism/487610/?fbclid=IwAR2kGVyAAsDrqbB6pV5flxr2Jo4gbRBwXjbtoRU0fWDzRn63CckSzxqLNv4> (Page consultée le 2 mai 2020)

John Branch, «Why the N.F.L. and the N.B.A. Are So Far Apart on Social Justice Stances», dans New York Times, [En ligne], [https://www.nytimes.com/2018/06/22/sports/nfl-nba-social-justice-protests.html?fbclid=IwAR0sIwqWIXTPowymYLNchx5NEIhshLw\\_8pWyBJ\\_yrglofG3DTevrGjy1Idg](https://www.nytimes.com/2018/06/22/sports/nfl-nba-social-justice-protests.html?fbclid=IwAR0sIwqWIXTPowymYLNchx5NEIhshLw_8pWyBJ_yrglofG3DTevrGjy1Idg) (Page consultée le 2 mai 2020)

Kent Babb et Priya Krishnakumar, « Heisman trophy tales», dans Washington Post, [En ligne], <https://www.washingtonpost.com/wp-srv/special/sports/heisman-tracker/> (Page consultée le 2 mai 2020)

NBA Official release, « New NBA All-Star Game format makes every quarter count for Chicago charities», dans NBA, [En ligne], <https://www.nba.com/article/2020/01/30/2020-all-star-game-format-official-release?fbclid=IwAR3tkbvQhRiA19BoHS2KX8i2J3VlpG3JaO1TcSy2Lfb1zOpkwPorCtG37Xk> (Page consultée le 2 mai 2020)

Rachel Bachman, « New WNBA Deal Will Bring Big Salary Increases», dans Wall Street Journal, [En ligne], <https://www.wsj.com/articles/new-wnba-deal-will-bring-big-salary-increases-11579023759> (Page consultée le 2 mai 2020)

Scott Eden, « James Wiseman opens up on 'heartbreaking' Memphis saga», dans ESPN, [En ligne] [How former ref Tim Donaghy conspired to fix NBA games](https://www.espn.com/nba/story/_/id/28751421/james-wiseman-opens-heartbreaking-memphis-saga) (Page consultée le 2 mai 2020)

Shlomo Sprung, « Inside The NBA's Push To Make Basketball The World's Most Popular Sport», dans Forbes, [En ligne], [https://www.forbes.com/sites/shlomosprung/2019/03/04/nba-china-ceo-derek-chang-takes-us-inside-nbas-push-to-make-basketball-worlds-most-popular-sport/?fbclid=IwAR2zBv1OHYR7t\\_kjfjajx0tkpwbhqYIZ6Q-CdBeBr-fC4\\_Z9BCPoaBEnih4#5388b5b851b0](https://www.forbes.com/sites/shlomosprung/2019/03/04/nba-china-ceo-derek-chang-takes-us-inside-nbas-push-to-make-basketball-worlds-most-popular-sport/?fbclid=IwAR2zBv1OHYR7t_kjfjajx0tkpwbhqYIZ6Q-CdBeBr-fC4_Z9BCPoaBEnih4#5388b5b851b0) (Page consultée le 2 mai 2020)

Victor Mather, «How the N.B.A. 3-Point Shot Went From Gimmick to Game Changer», dans New York Time, [En ligne], <https://www.nytimes.com/2016/01/21/sports/basketball/how-the-nba-3-point-shot-went-from-gimmick-to-game-changer.html> (Page consultée le 2 mai 2020)