

LAREQUOI

Research Center of ISM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ 

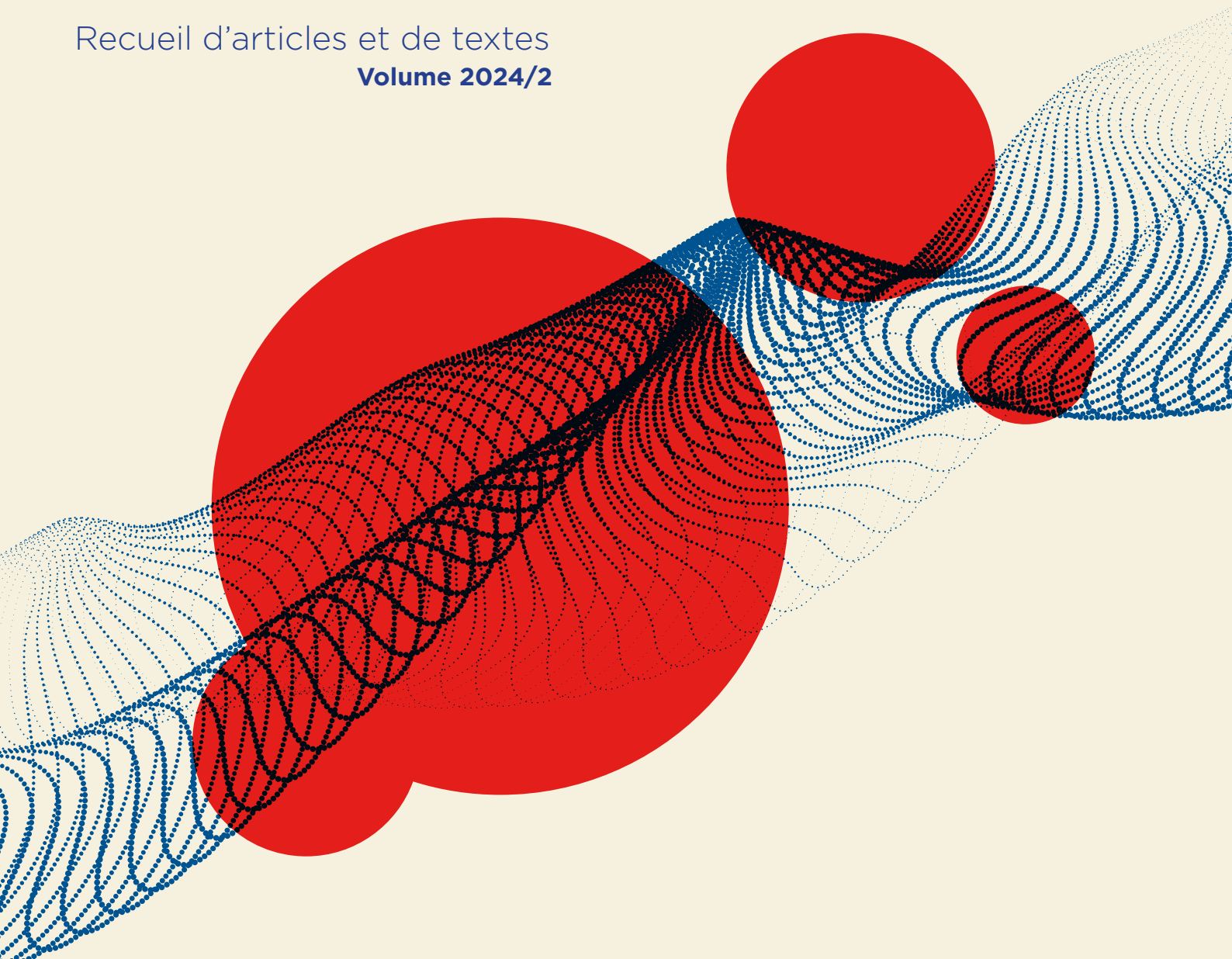
université PARIS-SACLAY

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Laboratoire de Recherche en Management
Equipe d'accueil n°2452

Recueil d'articles et de textes
Volume 2024/2

www.larequoi.uvsq.fr



LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2024/2

*Recueil de textes et articles
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche
en management
Equipe d'Accueil n° 2452*

**Institut Supérieur de Management
IAE de Versailles Saint-Quentin
Université de Versailles Saint-Quentin**

www.ism-iae.uvsq.fr

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL

Le management responsable et intégré : sens et origines du concept

Carine CATELIN et Rajaa ROYBIER

La résilience organisationnelle, un levier de performance dans le secteur de la santé : le cas des EHPAD

Thierry CÔME, Stéphane MAGNE et Alexandre STEYER

Adoption des mobilités urbaines innovantes : le rôle de la sensibilité écoresponsable du citoyen

Sonia GEORGIEVA et Veselina SHALAMANOVA

Les effets économiques des chocs externes en Bulgarie et en Croatie

Adrien Jean-Guy PASSANT

The organizational identity of business schools: Towards an entrepreneurial redefinition ? A longitudinal case study of a European business school

Jihane SEBAI et Younès EL MANZANI

Adoption of telemedicine by french public health professionals during the Covid-19 pandemic

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2024/2

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

Volume 2024/2

Publié sur le site du laboratoire LAREQUOI en Décembre 2024 www.larequoi.uvsq.fr

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2024

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Directrice du laboratoire Larequoi : Bérangère SZOSTAK
Professeur des universités

Rédactrice en chef : Delphine FRANCOIS-PHILIP DE ST JULIEN
Maître de conférences-HDR
delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Coordination : Sylvie YUNG
Assistante du LAREQUOI
sylvie.yung@uvsq.fr

Quentin BEDARD
Chargé de communication
quentin.bedard@uvsq.fr

Auteurs

Annie BARTOLI	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Carine CATELIN	MCF HDR	IUT de Dijon/LAREQUOI
Thierry CÔME	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Younès EL MANZANI	MCF	ISM-IAE/LAREQUOI
Sonia GEORGIEVA	Membre Associé Larequoi	Université de Sofia
Philippe HERMEL	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Stéphane MAGNE	MCF	Université Paris 1
Adrien Jean-Guy PASSANT	Membre Associé Larequoi	EMLV Paris
Rajaa ROYBIER-MTANIOS	MCF	IUT de Dijon
Jihane SEBAI	MCF HDR	ISM-IAE/LAREQUOI
Veselina SHALAMANOVA	Doctorante	Université de Sofia
Alexandre STEYER	Professeur des universités	Université de Paris 1

SOMMAIRE DU N° 2024/2

ARTICLES

Carine CATELIN et Rajaa ROYBIER	7
La résilience organisationnelle, un levier de performance dans le secteur de la santé : le cas des EHPAD	
Adrien Jean-Guy PASSANT	16
The organizational identity of business schools : Towards an entrepreneurial redefinition ? A longitudinal case study of a European business school	
Jihane SEBAI et Younès EL MANZANI	47
Adoption of telemedicine by French public health professionals during the Covid-19 pandemic	

COMMUNICATION

Thierry CÔME, Stéphane MAGNE et Alexandre STEVER	72
Adoption des mobilités urbaines innovantes : le rôle de la sensibilité écoresponsable du citoyen	

WORKING PAPER

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL	9§
Le management responsable et intégré : sens et origines du concept	
Sonia GEORGIEVA et Veselina SHALAMANOVA	102
Les effets économiques des chocs externes en Bulgarie et en Croatie	

ARTICLES

La résilience organisationnelle, un levier de performance dans le secteur de la santé : le cas des EHPAD

Editions Management et Société, coord. par A. RENAUD, Y. BERNARD, A. BONACHE, K. BURKHARDT et J. VIGNAL, 293-307 - 2023

Carine CATELIN & Rajaa ROYBIER

ccatelin@u-bourgogne.fr & rajaa.roybier@u-bourgogne.fr

Promouvoir des organisations publiques performantes pour délivrer des prestations de qualité en santé, et particulièrement au sein des EHPAD (Etablissement d'Hébergements pour Personnes Agées Dépendantes), constitue un enjeu primordial pour tous les acteurs de ce secteur. En effet, soumis à de fortes mutations - sociales, économiques et environnementales - accentuées par la crise sanitaire sans précédent, les EHPAD sont confrontés à des défis majeurs pour protéger la santé de leurs résidents et maintenir une qualité des soins envers ces derniers. Il devient indispensable non seulement de répondre aux nouvelles demandes d'une population vieillissante mais également d'absorber les changements auxquels ces établissements sont soumis. Cette réflexion prend encore plus de sens à la sortie du livre *Les fossoyeurs* du journaliste Victor Castanet qui pointe les dérives d'un grand groupe (privé) gérant plus de 200 EHPAD en France. Par conséquent, comment faire face à l'ensemble de ces mutations ? Comment lutter, réagir, anticiper, s'adapter à une demande croissante d'intégrer un EHPAD particulièrement dans un contexte de crise (ou post-crise) tout en étant soumis à de fortes contraintes économiques et budgétaires ? En effet, lorsque des établissements traversent des périodes instables, menaçant la continuité de leurs activités, cela met en jeu leur vulnérabilité. La résilience organisationnelle qui se définit comme l'aptitude à faire face à un traumatisme, à s'adapter ou à rebondir (Koninckx et Teneau, 2010) semble être une solution, renforcée par l'usage des technologies du numérique (désormais TN).

Dans un premier temps, nous reviendrons sur le cadre conceptuel retenu afin d'explicitier ces travaux. Puis, nous exposerons dans une seconde partie, les premiers résultats obtenus en mettant en évidence les dimensions et facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle au sein des EHPAD.

1. Un cadre théorique intégrateur

Après avoir défini le cadre théorique sur lequel se base cette recherche, nous montrerons que pour être performant, il faut être résilient. Et cette résilience organisationnelle peut se développer grâce à l'intégration et à l'intensification des TN, en tant que véritables innovations.

1.1. Les apports du New Public Management (NPM) et de la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)

Comme le soulignaient déjà Grenier et Martin en 2013 (p. 131), « *le champ sanitaire et social est de plus en plus marqué par une tension entre l'exigence de performance (...) et l'exigence du bien-être des usagers (...) et de leurs personnels* ». Et même si selon Saboune et al. (2018), la performance dans le secteur médico-social est un concept

multidimensionnel, abstrait et flou, l'arrivée du NPM a permis de clarifier ce concept. En effet, selon Pettigrew (2017), le NPM définit la performance publique à travers quatre objectifs : la quête d'efficacité, la réduction de taille du service public par externalisation, la recherche de l'excellence (Chappoz et Pupion, 2012 ; Pesqueux, 2010) et la prise en compte des besoins de l'utilisateur/patient.

L'arrivée du NPM dans le secteur de la santé en France a commencé avec la création de la carte sanitaire en 1970. La tendance s'est accélérée à partir des années 1990. C'est d'abord la recherche de l'excellence qui apparaît avec la création en 1989 de l'ANDEM (Agence Nationale pour le Développement de l'Evaluation Médicale), future HAS (Haute Autorité de Santé) qui introduit des logiques de qualité dans la pratique du soin. Ensuite, au nom de la quête de l'efficacité, les schémas régionaux d'organisation des soins (SROS) et les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) voient le jour en 1991 avec la loi Évin-Durieux portant sur la réforme hospitalière. Ce mouvement sera confirmé par les ordonnances « Juppé » de 1996 puis, dans le prolongement de la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LOLF), par les ordonnances de 2003 avec notamment la T2A (Tarification A l'Acte). En parallèle, se développe un discours promouvant des actions dans le but de mettre les patients au cœur du système de soin. Cela se matérialise par l'avènement de la démocratie sanitaire consacrée par la loi HPST (Hôpital Patients Santé Territoires) en 2009.

Par conséquent, avec l'apparition des contraintes budgétaires, les attentes des acteurs de plus en plus exigeants, le secteur de la santé connaît des transformations de grandes ampleurs. La recherche de performance est désormais associée à la mise en place de démarches qualité (Barouch, 2010), élément clé de la RSO qui se développe en parallèle. En effet, les pratiques socialement responsables (et éthiques) ont pour but d'améliorer la qualité des services proposés aux usagers. Pour être réussie, ces transformations (voire modernisations) doivent être anticipées et organisées dans une démarche en lien avec l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire de manière collective comme le soulignent Méreaux et Feige (2015). En effet, ces derniers considèrent que l'ensemble des parties prenantes doivent être associées pour réussir à mettre en place une telle démarche et pour réfléchir à la définition d'indicateurs RSO opérationnels.

Comme le soulignent Bartoli et Chomienne (2011), le lien entre recherche de performance et éthique publique est une préoccupation centrale depuis une vingtaine d'années dans les administrations publiques. Au départ, tout semble opposer ces deux logiques. En effet, RSO et performance se distinguent sur la plupart des niveaux d'analyse (angle d'approche, rôle, priorité, vision). Mais, la relation NPM-RSO peut être abordée sous l'angle d'un équilibre possible. En effet, RSO et performance peuvent s'équilibrer en se renforçant mutuellement lorsque la recherche de performance contribue à nourrir les valeurs fondamentales de l'action publique notamment l'amélioration du service rendu aux usagers et une meilleure utilisation des deniers publics. Dans ce cas, le jeu devient à somme positive et traduit un management public responsable et performant. De ce fait, ces logiques aussi diverses soient-elles, peuvent s'équilibrer. Par conséquent, la RSO et les pratiques responsables peuvent donc participer en douceur et de manière plus humaine au mouvement de la modernisation. En effet, elles peuvent introduire les comportements de nature à améliorer la performance (globale) de l'organisation publique, avec comme clé d'entrée la performance sociale pour améliorer les autres performances (notamment économique). D'autre part, la RSO a besoin des outils d'évaluation et de contrôle proposés par le NPM. D'où la complémentarité entre les deux approches puisqu'il est impératif de concilier de manière pérenne, les attentes des soignants (la santé n'a pas de prix) et celles des gestionnaires (la santé a un coût). Et dans cet environnement où les turbulences s'intensifient et sont de plus en plus fréquentes, la capacité de résilience devient fondamentale quand on vise la pérennité (Hamel et Valikangas, 2003).

1.2. Le cadre théorique de la résilience

Selon Koninckx et Teneau, 2010, la résilience est la capacité des organisations à se maintenir, à continuer d'exister en absorbant les effets des perturbations (sinon tout au moins en réduisant leurs impacts) dans le but soit de retourner à l'état antérieur soit d'accéder à un nouvel équilibre qui sera lui-même évolutif. Cette résilience peut être soit de long terme ou alors de crise. Elle est ainsi vue comme une faculté soit d'adaptation soit d'anticipation (Altintas G. et Royer I., 2009) ou les deux. La définition retenue est donc large dans la mesure où elle ne limite pas la résilience à la résorption de l'impact ou à la réduction des pertes mais inclut la capacité à éviter les chocs (Roux-Dufort C., 1996). « *Dans ces environnements changeants, la résilience contribue à la performance de l'organisation. Par conséquent, la résilience mériterait autant d'attention que les deux composants traditionnels de la performance que sont l'efficacité des opérations et les choix stratégiques* » (Altintas G. et Royer I., 2009, p. 290).

Les sources de résilience mises en avant par Weick (1993) sont :

- le maintien mental de la structure de l'organisation ;
- la sagesse (ou prise de recul) ;
- l'interaction respectueuse entre les membres de l'organisation ;
- l'improvisation ou le bricolage.

De plus, Weick (1993) souligne que la résilience organisationnelle doit être prise en compte sous l'angle dynamique et processuel. Être résilient permettrait donc d'être performant dans le sens où elle assurerait la survie et le maintien d'une organisation. Dans ce raisonnement, la dimension contextuelle mais également la notion de ressources (et notamment les TN) représente autant de facteurs d'influence de la capacité de résilience.

1.3. Les déterminants de la résilience organisationnelle : le rôle des TN

Il existe de nombreux facteurs pouvant expliquer la RO :

- Les facteurs **contextuels** : la disponibilité des ressources, le capital social,
- Les facteurs **stratégiques** : la viabilité du *business model* et de la *supply chain*, la capacité d'improvisation,
- Les facteurs **cognitifs** : le *sensemaking* et l'idéologie organisationnelle.

Nous retiendrons de ces derniers le rôle des TN en tant ressources et innovations technologiques. Et, comme le soulignent Grenier et al. (2019, p.7), « *l'innovation ne se réduit pas aux nouvelles pratiques, outils et modes d'organisation (...) inspirées du NPM, elle est liée à une innovation dite « par le bas » portée par les acteurs au plus près des patients (...) et celle qui émerge des pratiques quotidiennes des acteurs* ».

Les innovations doivent donc être utiles (Grenier et al., 2019). Elles doivent faciliter le quotidien des soignants dans la prise en charge des patients en améliorant leur bien-être (Grenier et Martin, 2013), en diminuant leur charge de travail et le stress induit, et donc en améliorant leur productivité.

Elles doivent également être acceptées. En effet, l'usage d'une technologie peut-être à double tranchant. Celle-ci peut offrir la possibilité de soulager les utilisateurs des tâches complexes, difficiles, monotones, rébarbatives et peu valorisantes. Mais elle peut aussi restreindre les capacités d'action des usagers soit en cas de non prise en compte de leurs besoins soit parce que les dispositifs servent les intérêts de la technostructure (Bobiller-Chaumon et Clot, 2016).

Télémédecine, robots de télé-assistance ou encore robots émotionnels, casques virtuels, verres connectés, détecteurs de chutes, tablettes, logiciels de soin, etc. sont autant d'innovations technologiques qui se développent au sein des EHPAD aussi bien pour les soignants, les résidents que leurs aidants naturels. En effet, les résidents peuvent bénéficier d'outils et d'objets pratiques ou divertissants, le plus souvent connectés. Le but de l'introduction des TN est à la fois de conserver le lien avec leur famille (comme nous l'avons constaté durant la crise sanitaire), maintenir un certain niveau d'indépendance ou d'autonomie (dans les repas, l'hydratation, le soin, les gestes du quotidien), s'assurer de leur niveau de santé et renforcer leur sécurité.

Les différentes mutations du secteur de la santé ont donc recentré le débat sur l'enjeu des TN, en tant qu'innovations technologiques, facteur de résilience (et donc de performance). La crise a accéléré l'intégration et le développement des TN qui ont permis de la surmonter et ceci grâce aux différents usagers. Il paraît d'autant plus crucial de répondre à cette question qu'il semble y avoir des enseignements à tirer pour penser différemment les conditions de travail et de vie dans les EHPAD. Plus particulièrement, le personnel soignant est plus que jamais exposé aux risques psychosociaux et à un quotidien professionnel soumis à de fortes tensions. La crise sanitaire a été un rappel à l'ordre aussi brutal que soudain concernant les limites de la recherche de productivité. D'ailleurs, l'équilibre rompu par la pandémie peut être un accélérateur de changements (Coulombe et al., 2020) et augurer de nouvelles tendances où la e-santé occupera une place grandissante. Le maître-mot face à la crise sanitaire semble aujourd'hui être la résilience non seulement organisationnelle mais également individuelle. Mais la définition des mécanismes et des processus à l'œuvre se révèle complexe et contingente. En effet, Dahmani, (2021) montre que la résilience résulte de l'activation de prédispositions, de facteurs de protection et de ressources autant personnelles qu'interpersonnelles et socioculturelles. La résilience n'est pas une réaction spontanée dans un contexte professionnel marqué par l'adversité et l'incertitude. Elle est la conséquence d'un mix mettant en jeu les dispositions personnelles, la dynamique de groupe, le soutien social, la stabilité familiale, le style de leadership et les contingences situationnelles.

De même, la résilience génère une réelle valeur ajoutée pour les patients, les soignants et la pratique des soins aussi bien sur le plan humain, sanitaire, éthique qu'économique. Dahmani (2021) parle ainsi de résilience économique et sociale. L'auteur montre que le développement de la résilience constitue une responsabilité partagée entre l'ensemble des parties prenantes (personnel soignant, système hospitalier, autorités sanitaires, encadrement et dirigeants). Les TN, en tant que déterminants de la résilience sont, par conséquent une solution envisageable mais ce changement doit être accompagné pour garantir l'acceptabilité des usagers des TN et par conséquent la pérennité de l'organisation. Le numérique semble donc bénéficier au NPM et à la RSO. Il rend les établissements plus résilients dans un contexte environnemental imprévisible et en perpétuel mouvement.

Notre recherche vise par conséquent, à analyser les innovations technologiques à l'œuvre au sein des EHPAD publics pour permettre non seulement une meilleure réactivité mais également une adaptation permanente pour renforcer la résilience de ces établissements afin d'être et de rester performants.

2. Premiers résultats : Discussion sur les facteurs et dimensions de la Résilience Organisationnelle (RO)

Notre étude terrain n'a pas encore été véritablement lancée. Néanmoins, nous avons déjà pu recueillir quatre premiers témoignages de la part d'un cadre de direction (CD), d'un soignant

(SO), d'un résident¹ (RE) et de sa famille (FA). Ces premiers échanges totalement libres et pour lesquels nous avons consigné un certain nombre de verbatim, vont nous permettre de construire nos guides d'entretiens. Ils mettent déjà en exergue plusieurs points. En effet, d'après nos premières observations, issues d'entretiens exploratoires et de recherches documentaires, les technologies du numériques représentent pour les EHPAD² à la fois de réelles opportunités et des risques. Et pour cela la direction a un rôle clé.

2.1. Les TN : une réponse palliative envisageable

Deux opportunités sont mises en évidence au vu des premiers retours : la place centrale du résident et celle du soignant.

2.1.1. Les TN au service du résident pour une meilleure autonomie

Tout d'abord, nous pouvons constater que *« l'innovation technologique peut favoriser une plus grande autonomie physique, intellectuelle et sociale de la personne âgée »* (SO). Les TN peuvent donc s'avérer une opportunité *« si le résident est placé au cœur du dispositif »* (FA, SO, CD).

« Lorsque l'EHPAD nous a proposé la visio durant le confinement, cela nous rassurait de voir mon père même s'il semblait un peu absent et perdu donc peu réceptif. (...) Même si cela ne remplace pas la vraie relation humaine, cela a permis de maintenir un lien ». « Nous allons continuer de procéder ainsi, en plus des visites physiques. Car souvent c'est lui qui nous appelle ! » (FA).

2.1.2. Les TN au service du soignant pour une meilleure qualité des soins

Certaines technologies (de type domotique) pour l'autonomie du résident permettent une récolte de données personnelles informant sur l'état de santé, les activités réalisées ou sur la situation du résident dans l'espace et dans le temps. Ces informations peuvent être précieuses pour les soignants (et les familles) : *« une analyse des situations peut nous permettre de réajuster nos prises en soin et s'adapter au mieux aux besoins du résident. (...) De ce fait, certaines actions pourront être anticipées par nos équipes et assurer une prise en charge plus rapide »* (SO).

En outre, l'aspect utile est aussi évoqué : *« L'objet connecté doit avoir une dimension utile pour la prise en soin et rapide en termes d'analyse, c'est indispensable ! »* (SO). *« Après il y a technologie et technologie, nous ne sommes pas informés de tout ce qui existe (...) je ne suis néanmoins pas fermée, si cela peut soulager mes journées et surtout être utile ! »* (SO).

Il faut donc rester vigilant sur le faire et le laisser faire : *« on ne peut pas se reposer sur une technologie pour faire à la place de (...) ou encore pour garantir la sécurité, la rentabilité (...) ou pour gagner du temps »*. (SO). Les TN ne doivent pas et ne peuvent pas être *« une simple béquille fonctionnelle de substitution (...) Elles doivent permettre une valeur ajoutée dans le quotidien de la personne âgée entrant en EHPAD »* (FA).

Il ressort donc de ces premiers éléments que l'innovation technologique peut être une réponse palliative envisageable aux difficultés de l'accompagnement des personnes âgées dépendantes en EHPAD si elle est pensée au profit du résident pour une meilleure autonomie (un lien social en plus présent) et si elle est utilisée au service du professionnel. En lien avec la grille de lecture de Weick (1993), on retrouve des initiatives organisationnelles et des initiatives du personnel basées sur le maintien mental de la structure, l'improvisation et le bricolage (mise à disposition de tablettes et téléphones portables, création d'une équipe

¹ Le résident est un homme veuf, âgé de 86 ans et souffrant d'un trouble neurodégénératif **modéré**.

² L'EHPAD concerné est une structure publique de taille moyenne de 75 lits située aux portes de Dijon.

Covid) en facteurs de résilience observés ainsi que la sagesse (attitude positive du personnel notamment).

Néanmoins, l'utilisation des TN présente également des limites.

2.2. Risques et limites de l'utilisation des TN

Plusieurs freins ont été relevés quant aux difficultés d'appropriation, au manque d'adaptation et au questionnement éthique liés à l'utilisation des TN par les différents acteurs.

2.2.1. Réticence ou appropriation des seniors à l'égard des nouvelles technologies

Il n'y a pas de schéma explicatif unique au comportement des plus âgés à l'égard des TN. La diversité des usages relève de la diversité des parcours de vie des personnes âgées. En fonction du milieu social, de l'âge, de la situation domestique, l'acceptation de la personne à la nouvelle technologie et son usage vont être différents.

« Souvent, il est considéré que les seniors sont réticents aux nouvelles technologies car cela ne relève pas de leur génération » (SO). Mais dès lors que l'utilité de ladite technologie est prouvée, celle-ci est d'autant mieux acceptée. *« Et c'est pareil pour nous, soignants » (SO).* Il est possible que certaines réticences des résidents s'amointrissent dans les prochaines années. Il paraît raisonnable de croire que l'acceptabilité de ces innovations augmentera avec le progrès des connaissances.

Pour finir, l'acceptation des technologies par les résidents se fera plus aisément si les enfants ou la famille incitent à l'usage. *« Mon petit-fils m'a montré son téléphone, il discutait avec un ami. Et j'ai vu son ami dans le téléphone et il me voyait. J'ai trouvé ça fascinant » (RE).*

2.2.2. Obsolescence, inadaptation et manque d'informations des TN

L'obsolescence des objets et des innovations technologiques peuvent apparaître également comme un frein non négligeable pour les directeurs et les équipes. En effet, investir dans une technologie, se former à son usage, créer des habitudes, etc. nécessite un certain temps. Or *« si la durée de vie de la technologie est fortement limitée, le gain de temps proposé par celle-ci ou l'amélioration de la qualité de vie des résidents ou l'amélioration des conditions de travail pour les professionnels apparaît minime au regard des contraintes imposées par son implantation et son utilisation au quotidien » (CD).*

Par ailleurs, *« je n'ai de visibilité sur les technologies qu'à travers la presse spécialisée, suite à une expérimentation dans un établissement et parce que je cherche à contacter les jeunes entreprises développant une solution technologique innovante et intéressante pour l'établissement » (CD).* Ces propos mettent en lumière la difficulté évidente des directeurs ou des établissements en général d'avoir une visibilité sur des technologies pertinentes et adaptées aux besoins des résidents et des organisations de travail.

2.2.3. Éthique, liberté et sécurité : quel dilemme ?

L'intégration des TN dans les organisations de travail soulèvent alors de nouvelles problématiques : respect de la liberté, préservation de la dignité, notion de consentement, surveillance accrue, récoltes de données personnelles, etc. La réflexion éthique doit s'inscrire dans une volonté de poser un cadre éthique et déontologique à l'usage des TN dans les EHPAD, faute de cadre juridique clairement défini.

« En ce sens, l'éthique est décrite par les acteurs de ce nouveau secteur comme la recherche de ce qui est juste et souhaitable pour les personnes âgées, comme une posture visant à apporter des réponses à de réels besoins à condition toutefois que les usagers - personnes âgées, familles ou professionnels - soient associés à leur construction et que rien ne leur soit imposé » (CD).

La sécurité au sein des EHPAD est une préoccupation majeure pour les familles et les personnels. Souvent l'établissement devient un cadre rassurant, l'entrée de la personne âgée pouvant résulter d'une chute à domicile ou d'une sortie à l'extérieur hasardeuse suite à l'aggravation de troubles cognitifs.

Néanmoins, les équipes se voient alors confrontées à un dilemme entre liberté et sécurité du résident. La conciliation de ces deux impératifs relève d'un compromis permanent. De ce fait, les technologies de surveillance et d'alerte peuvent garantir aux équipes une surveillance continue et maximisée, et donc un cadre de travail moins stressant. *« Le système d'alerte doit permettre aux soignants de savoir quasi instantanément lorsqu'un résident chute, de ne pas attendre son passage dans l'unité. La nuit, les veilleuses peuvent être alertées tardivement vu le manque d'effectif. Or nous savons que parfois chaque minute compte »* (SO).

Ceci étant, *« quelles que soient les TN mises en place, leurs avantages, leurs inconvénients, les directeurs doivent être moteurs dans ces changements »* (CD). Ce qui nous amène à nous interroger sur le rôle de la direction dans la mise en place des technologies innovantes et par conséquent l'impact sur la performance et la résilience organisationnelle.

2.3. Le rôle clé de la direction

Les innovations technologiques doivent passer par des innovations structurelles et organisationnelles. Elles doivent être validées par les usagers-soignants sans oublier le bien-être de tous.

2.3.1. Accompagner le changement : de l'innovation technologique à l'innovation organisationnelle

Le directeur a vocation à mener une réflexion sur l'impact du développement des TN au sein de son établissement. Au-delà de cette évaluation préalable des besoins et des apports, il aura un rôle moteur dans l'acceptation et l'appropriation des TN. Les attentes et les besoins des résidents doivent être placés au cœur du système. *« Il est nécessaire d'envisager les solutions techniques, les services et les organisations en partant du résident. (...) Une approche de ce type conduit à poser les problèmes d'organisation, d'accès à la technologie et d'usage de manière plus souple »* (CD). Cela favorisera également l'intégration de nouvelles prises en charge, ainsi que le développement de nouveaux services (et à terme l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins).

Le changement est donc porteur de risques et d'opportunités. Le directeur se doit d'expliquer les enjeux et les objectifs portés par l'adoption de nouvelles technologies à ses équipes. Ces dernières doivent se sentir libres de communiquer sur les difficultés rencontrées lors de l'usage et l'appropriation des technologies. Il en va évidemment de même pour les résidents et leurs aidants naturels.

2.3.2. Co-concevoir des outils en équipe pluridisciplinaire : un préalable sine qua non

Les TN développées doivent tenir compte de l'avis de l'utilisateur final. La conception doit passer par l'exploration des manières et des modalités avec *« lesquelles l'utilisateur se les approprient »* (CD). L'association concepteur-usager rend davantage compatible les outils avec les ressources, les besoins et les contraintes du terrain. D'où la réflexion autour des besoins et des usagers, des résidents et professionnels afin notamment de confronter les prototypes aux réalités des organisations (comme l'installation de chemins lumineux déclenchés grâce à des détecteurs de mouvement, des sols intelligents détectant les chutes ou des rails de portage au-dessus des lits des résidents).

2.3.3. La voie du « care »

« Il semble parfois difficile dans nos cœurs de métiers de concilier les impératifs économiques et sociaux auxquels nous sommes soumis et les besoins exprimés » (CD). Ainsi s'interroger sur les valeurs recherchées dans la technologie peut permettre d'apporter des réponses à certaines interrogations éthiques qui gravitent autour des gérontechnologies. C'est tout l'objet du « Care » et de ses valeurs qui apparaissent comme des guides dans le choix, l'utilisation et l'évaluation des technologies.

Conclusion

La résilience organisationnelle en tant que capacité à se maintenir, s'adapter, se renouveler et faire preuve d'anticipation apparaît donc comme un véritable déterminant du maintien et de la survie d'une organisation (et par conséquent de sa performance). Elle s'avère être positive et nécessaire dans la mesure où elle permet de répondre aux attentes et besoins des différents acteurs autrement dit pour faire face à l'instabilité de l'environnement.

Nos travaux n'en sont encore qu'à l'aube de leur développement mais permettent de mettre en évidence le rôle des TN en tant que déterminants de la résilience organisationnelle. Cette résilience peut s'envisager à la fois comme une résilience de crise (comme nous l'avons vu à travers la crise sanitaire) et une résilience de long terme (du fait du vieillissement de la population qui s'accompagne d'une forte augmentation du nombre de personnes atteintes de pathologies chroniques et de poly-pathologies).

Par la suite, nous mobiliserons la méthode des cas multiples (Yin, 2014), avec des études de type exploratoires et qualitatives (Yin, 2003) ainsi que la mise en place d'entretiens semi-directifs et de *focus group*. Pour cela, nous souhaitons nous intéresser à des EHPAD de statuts public et/ou associatifs. Dans une première phase, l'étude visera à appréhender les besoins (et les freins) des patients et de leur entourage mais également les attentes (et interrogations) des soignants. Les équipes de direction seront également sollicitées afin d'évoquer la place et le rôle de ces réponses innovantes face à la complexité et à l'urgence de la situation. En outre, cette étude se voulant également longitudinale, nous chercherons à observer et analyser les réactions de tous les acteurs avec l'introduction et le développement, dans leur quotidien, des TN. En effet, ces dernières sont parfois davantage introduites à des fins lucratives plutôt qu'à des fins professionnelles ce qui peut expliquer un rejet de la part des professionnels.

Références bibliographiques

- G. Altintas, « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement », *Revue Management et Avenir*, N°115, p. 113-133, 2020.
- G. Barouch, « La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition », *Politiques et Management Public*, Vol. 27, N°2, document 27, p. 109-128, 2010.
- A. Bartoli, *Le management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod, 2009.
- A. Bartoli et H. Chomienne, « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? *Informations sociales*, N°167, p.24-35, 2011.
- M-E. Bobillier Chaumon et Y. Clot, « Clinique de l'usage : Les artefacts technologiques comme développement de l'activité : Synthèse Introductive au dossier », *Activités*, Vol. 13, N°2, 2016.
- Y. Chappoz et P-C. Pupion, « Le New Public Management », *Gestion et Management Public*, Vol. 1/2, N°2, p. 1-3, 2012.

- C. Coulombe, D. Hall et F. Audet, « Covid-19 : le long et incertain chemin vers le changement », Theconversation.com, 2020.
- A. Dahmani, « La résilience du personnel soignant à l'épreuve de la pandémie de COVID-19 : une étude dans un hôpital public en Tunisie », Relations industrielles / Industrial Relations, Vol. 76, N°2, p. 189–210, 2021.
- Grenier, C., Pauget, B. et Hudebine, H. (2019). Quels renouvellements conceptuels pour soutenir l'innovation dans le champ de la santé : Un regard par les arrangements organisés, les politiques publiques et les capacités entrepreneuriales. Innovations, Vol. 60, p. 5-14.
- C. Grenier et V. Martin, « Performance des organisations et bien-être des usagers : quels modes de pilotage et d'intervention ? », Management & Avenir, N°61, p. 129-145, 2013.
- G. Hamel et L. Valikangas L., The quest for resilience, Harvard Business Review, Vol. 81, N°9, p. 52-63, 2003.
- G. Koninckx et G. Teneau, Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences, Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, 2010.
- A. Goncalves, M ; Pino, E ; Berger, S ; Benveniste, M. Monthéard, et al., Etude ROSIE : Etat des lieux national de l'utilisation des robots sociaux en établissement gériatrique. *JETSAN 2021 - Colloque en Télésanté et dispositifs biomédicaux - 8ème édition*, Université Toulouse III - Paul Sabatier, May, 2021.
- J. Méreaux et J. Feige, « Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain : Enseignements d'une recherche-intervention menée au sein d'une PME », La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 275-276, p. 41-48, 2015
- Y. Pesqueux, « Le nouveau management public » (ou New Public Management), hal00510878f, 12p, 2010.
- A. Pettigrew, « Andrew Pettigrew : Le New Public Management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé », Revue française de gestion, N° 115, p. 113-120, 1997.
- M. Pino, S. Dacunha, É. Berger, A. Goncalves, A-S. Rigaud, « Intérêt de la robotique sociale et d'assistance auprès des sujets âgés », Actualités Pharmaceutiques, Vol. 60, N°611, p. 36-39, 2021.
- C. Roux-Dufort, « Crises : des possibilités d'apprentissage pour l'entreprise », Revue Française de Gestion, N°108, p. 79-89, 1996.
- K. Saboune, N. Montargot et E. Puig, « Contribution à l'étude de la perception de la performance sociale en EHPAD », Question(s) de management, N°20, p. 59-70, 2018.
- K. E. Weick, « The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster », Administrative Science Quarterly, N°38, p. 628-652, 1993.
- R. K. Yin, « Designing case studies », Qualitative research methods, Vol. 5, N°14, p. 359-386, 2003.
- R. K. Yin, Case study research : Design and methods (5e éd.). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2014.

The organizational identity of business schools : Towards an entrepreneurial redefinition ? A longitudinal case study of a European business school

Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 21 (1), 24-64, 2022

Adrien Jean-Guy PASSANT

Adrien.passant@hotmail.fr

Abstract

A growing number of business schools are redefining their organizational identity in an entrepreneurial sense. What are the causes and consequences of this transformation? This article presents a longitudinal case study of the evolution of the organizational identity of a European business school from the 1970s to the present day. It shows that the processes of transforming organizational identity from an entrepreneurial perspective constitute historical constructs that sometimes stem from emerging strategies. This study reveals the extent to which these transformation processes can discursively and factually contribute to the entrepreneurial orientation of such schools.

Keywords: Education and entrepreneurial pedagogy, organizational identity, history, business school, entrepreneurialism

Introduction

In their recent study on 3,000 universities in approximately 50 countries, Sieger, Fueglistaller, Zellweger and Braun (2018) find that 9% of students acknowledge that they intend to become entrepreneurs directly after their studies have ended, whereas 35% of them plan to become entrepreneurs within five years of leaving the university system. According to these authors, the trend of these statistics has been stable since 2013. The entrepreneurial ambitions of these students are also supported by business schools and universities worldwide, which now teach entrepreneurship at all levels and within different institutional frameworks (Valerio, Parton & Robb, 2014; Choi & Markham, 2019). As such, entrepreneurship is now an essential training focus of higher education institutions' programs (Rehn, Brännback, Carsrud & Lindahl, 2013; *Princeton Review*, 2018).

Historically, however, training entrepreneurs – or, at the very least, teaching entrepreneurial skills – was not part of the mission of higher education institutions, particularly when business schools opened their doors in the nineteenth and early twentieth centuries. Rather, business schools have gradually integrated this new training starting toward the latter part of the twentieth century by implementing ways of promoting entrepreneurship (Centobelli, Cerchione, Esposito & Kashav, 2019), like Stanford University in the United States (Etzkowitz, Germain-Alamartine, Keel, Kumar, Smith & Albats, 2019), the University of Warwick in England or the University of Twente in the Netherlands (Clark, 2001; Volkmann, 2004).

However, business schools rarely recognize this historical evolution. Many of them claim on their websites that training entrepreneurs has been at the heart of their educational concerns since their opening (Passant & Arreola, 2019). The literature has shown that entrepreneurial diversification is a relatively recent change these institutions have made in response to the demand of students, businesses and public authorities that want entrepreneurship be promoted as a desirable and achievable behavior (Klofsten, Fayolle, Guerrero, Mian, Urbano & Wright, 2019). Stimulated by these expectations, a growing number of business schools around the world are now framing entrepreneurship as an

attractive attribute of their educational offering, just like innovation and digitalization, while a few have even made entrepreneurship one of the main drivers of their strategic differentiation. To date, the Università Bocconi in Italy, the Instituto de Empresa in Spain and EMLYON Business School in France thus accord a central place to entrepreneurship in their training (Redien-Collot & Vidal, 2011). Some institutions have even made entrepreneurship the foundation of their organizational identity, such as Babson College in the United States (Choi & Markham, 2019) and Laval University in Canada (Menzies, 2009).

While many recent studies focus on the entrepreneurial transformation of business schools at the operational level, via the changes in terms of teaching, technology transfers or collaborations with their stakeholders (Klofsten, Fayolle, Guerrero, Mian, Urbano & Wright, 2019), no research has yet addressed when, how and why some business schools have also transformed their organizational identity in an entrepreneurial sense; and with what consequences, potentially, on their organization. In fact, researchers seem to have overlooked the identity aspect of the entrepreneurial transformation of business schools. However, the subject is not neutral insofar as, in a hypercompetitive context (Fayolle, Lamine, Mian & Phan, 2020), the construction of an entrepreneurial organizational identity could allow these schools to strengthen their legitimacy and notoriety (McKiernan & Wilson, 2014). In addition, as several researchers have recently pointed out (Amdam, 2019; Lubinski & Wadhvani, 2019), few studies adopt a historical perspective to identify the forces and actors that have played a role in the entrepreneurial transformation of these establishments, whether this entrepreneurial transformation is expressed at the operational or identity levels.

In this context, this article aims to answer the following question: what are the causes and consequences of the entrepreneurial transformation of business schools' organizational identity? To answer this question, we must understand the conditions for the emergence of such an identity transformation over time and then analyze its practical implications within the schools themselves. Specifically, it is necessary to identify the factors that contribute to the construction and then to changes in the entrepreneurial organizational identity of business schools as well as the influences that such an identity can exert on their activities or even on their modes of operation.

To address this issue, this article relies on a qualitative approach based on a historical and longitudinal case study. Concretely, we analyze the development and then the evolution of the entrepreneurial identity of a European business school, namely ESCP Business School (ESCP BS) from the 1970s onward. The article is organized as follows. The first section presents the literature on the increased role of entrepreneurship in higher education institutions, in particular in business schools, as well as the identity issues that currently weigh on them. The second section presents our research methodology by justifying the case selected and then detailing the sources used as well as methods of analysis. The third section analyzes the entrepreneurial evolution of ESCP BS in terms of education and identity from 1970 to 2020. The last section is devoted to a discussion of our results.

1. Literature review: entrepreneurial identity and business schools

This literature review first examines the main historical stages that have favored the introduction and subsequent rise of entrepreneurship training in higher education establishments, in particular in business schools (1.1.). It then details how business schools, on a functional level, have gradually become more entrepreneurial (1.2.). Finally, we discuss the identity aspect of this phenomenon (1.3.).

1.1. Genesis and development of entrepreneurship education in higher education institutions

Extant literature shows that, until the mid-twentieth century, entrepreneurship was not taught in higher education institutions; rather, universities promoted their traditional training and research missions (Schmitt, 2005; Klandt & Volkmann, 2006). Entrepreneurship education

initially emerged in North America, at Harvard Business School in 1947 (Katz, 2003; Volkmann, 2004), before gradually spreading throughout the United States in the 1970s (Vesper, 1982; Slaughter & Leslie, 1997). Entrepreneurship education was first provided in the form of courses included in masters of business administration (MBA) programs, before being the subject of dedicated programs. In the United States, the University of Southern California was the first to launch an MBA in Entrepreneurship in 1971 (Kuratko, 2005). However, the United States was not the only pioneer in this education; indeed, Canadian universities offered the first courses in entrepreneurship in the 1960s, before they multiplied in the 1970s and 1980s (Menzies, 2009). In Europe, the literature has identified the United Kingdom and the Netherlands as the pioneers in introducing entrepreneurship as an academic discipline within higher education institutions, quickly followed by Belgium and Germany (Klandt & Volkmann, 2006).

In France, it was the 1970s which, against the backdrop of the end of the “*Trente Glorieuses*”³ and the increase in unemployment, saw the first higher education establishments – and particularly business schools – open up to teaching in entrepreneurship (Fayolle, 2000). As Verzat recalls (2014a, 2014b), the two oil shocks of 1973 and 1979 played an essential role in the development of entrepreneurship training because they introduced into economic thought a paradigm shift favorable to the spirit to undertake new business. Indeed, the magnitude, duration and unpredictability of the post-oil economic crises called for the establishment of a new management method that would effectively renew the production apparatus to restart production growth (Le Van-Lemesle, 1988). As such, the economic crises provided fertile ground for the emergence of entrepreneurship as an educational and social phenomenon.

In 1970s France, however, entrepreneurship education only emerged in a few pioneer schools – at ESCP BS, HEC Paris and ESSEC in initial training (Takagi & De Carlo, 2003; Passant, 2018b and 2020) and the École Supérieure de Commerce de Nice in continuing education (Albert, Bernasconi & Boucand, 1999). This teaching was initiated there by a few innovative individuals (Verzat, 2014b: 16). As Chambard (2013) emphasizes, at that time, entrepreneurship training was not popular because it was at the crossroads of management sciences – then recently recognized as constituting a French academic discipline – and unprecedented economic policies in terms of incentives to business creation. It was only starting in the 1980s, and especially the 1990s, that this type of education spread, albeit very gradually, to a greater number of business schools as well as to a few engineering schools, then to a few universities in France (Fayolle, 2000: 84–87). At the end of the 1990s, entrepreneurship became a development priority for the French governments as well as for the European Union. As a result, in France, the interest of higher education establishments in entrepreneurship has greatly increased since then, as evidenced by the creation of dedicated systems on certain university campuses – Maisons de l’Entrepreneuriat, PEPITE and PEE – with the support of the Ministry of Higher Education and Research (Verzat, 2014b; Albertini, Fabiani & Lameta, 2018).

At the same time, in terms of social representations, students’ perception of entrepreneurial careers has greatly improved compared to what it was before the 1990s (Boissin, Chollet & Emin, 2008; Vérin, 2011). This phenomenon testifies to a cultural evolution, in which the place of the entrepreneur in French society has been gradually revalorized, along with a growing political awareness of the role that higher education establishments must play in developing this type of education (Fayolle, 1999). Today, in France, all business schools offer training in entrepreneurship, although a business school model entirely devoted to teaching entrepreneurship, as embodied from 2004 to 2010 by Advancia Business School, has not been sustained (Redien-Collot & Vidal, 2011)⁴. In the

³ The “*Trente Glorieuses*” refer to the period of strong economic growth and rising living standards that France experienced between 1945 and 1975.

⁴ This business school belonged to the Paris-Île-de-France Regional Chamber of Commerce and Industry (CCIP), which also ran HEC Paris, ESSEC and ESCP BS. In 2016, in a very tight competitive and budgetary context,

context of the introduction and subsequent rise of entrepreneurship training in business schools, it is appropriate to discuss how they have gradually become more entrepreneurial (1.2.).

1.2. Institutionalization of the entrepreneurial development of business schools

The entrepreneurial orientation of higher education institutions emerged in the early 1980s (Schaeffer, 2019), initially as an innovative concept, before gradually establishing itself, since the 2000s, as a standard that many institutions – particularly, but not exclusively, in the field of management– aim to follow (Klofsten, Fayolle, Guerrero, Mian, Urbano & Wright, 2019; Etzkowitz, Germain-Alamartine, Keel, Kumar, Smith & Albats, 2019). Under these conditions, the traditional higher education deliverables of training students and publication of research were accompanied by a third mission: promoting the creation of companies and the animation of entrepreneurial ecosystems (BPI, 2021 : 25). As a result of this third mission, the actions of higher education establishments in favor of entrepreneurship are reflected in several forms – namely, awareness, training, research and advice (Verstraete, 2000), to which we add support for entrepreneurial projects (Dia, 2011). This last aspect is generally manifested by university support for technology transfer and start-ups, or the development of incubators and science parks (Shane, 2004; Link & Scott, 2005; Balconi, Brusoni & Orsenigo, 2010; Albertini, Fabiani & Lameta, 2018).

As part of these various operations, Bronstein and Reihlen (2014) reveal the existence of various “entrepreneurial profiles” adopted by universities and business schools. Thus, some institutions promote the development of innovation for companies, such as Copenhagen Business School, whereas others focus more on the implementation of academic research in entrepreneurship, such as Stanford University; still other institutions, such as the University of Waterloo, are mainly devoted to developing technical expertise for the labor market at the regional level or for specific sectors of activity, as proposed by Twente University (Bronstein & Reihlen, 2014).

In addition to ensuring several teaching, research and support activities that encourage entrepreneurship, a growing number of higher education establishments are operating in an entrepreneurial manner, whether through ambidextrous coordination of their activities, by their governance regimes (Guerrero, Toledano & Urbano, 2011) or by the construction of dynamic entrepreneurial capacities (Herrera, Guerrero & Urbano, 2018). More precisely, the more entrepreneurial functioning of universities and business schools implies three evolutions. The first is the professionalization of the staff in charge of this operation – recruitment of teachers, researchers and administrative staff, promotion in their career of activities dedicated to entrepreneurship, retention of these staff in these functions (BPI, 2021: 97–101). If these staff ensure the entrepreneurial functioning of the establishment, they must have entrepreneurial mentalities and behaviors to do so (Leih & Teece, 2016; Fini, Rasmussen, Siegel & Wiklund, 2018). The second development induced by the more entrepreneurial orientation of universities and business schools is the promotion, within these establishments, of more strategic modes of operation, making it possible to effectively develop links with their economic environment (Schaeffer, 2019). This issue involves the establishment of an entrepreneurial management style (Guerrero, Urbano, Fayolle, Klofsten & Mian, 2016: 556) with a culture of innovation, which highlights the positive aspects of entrepreneurship to collectively trigger a ripple effect with stakeholders (BPI, 2021: 202).

This entrepreneurial functioning is thus institutionalized culturally by the development of favorable attitudes toward entrepreneurship among students and teachers (Liñán, Urbano & Guerrero, 2011), due to these schools’ valuation of entrepreneurial models (Venkataraman, 2004), as well as their construction of a system of rewards for acting as “university entrepreneurs” (Landry, Amara & Rherrand, 2006). In this context, a new

this Chamber decided to close Advancia Business School so that it could devote more resources to the other three schools (Passant, 2018b: 651).

organizational culture is being established centered on entrepreneurship, to the point that certain universities and business schools are touting their financial contribution in terms of intellectual property rights developed by their own entrepreneurs (Zukin, 2012). Finally, the third development induced by the more entrepreneurial functioning of universities and business schools is the establishment of new economic models that allow these establishments to invest in the human, physical and technical resources necessary for their operation (Centobelli, Cerchione, Esposito & Kashav, 2019; BPI, 2021: 203). This economic development allows them to collaborate over the long term with private companies, with regional or local administrations, even with their former students (Gjerding, Wilderom, Cameron, Taylor & Scheunert, 2006) to not only achieve budgetary balance by reducing the weight of operating expenses but also integrate the entrepreneurial mission as a strategic objective in its own right (BPI, 2021: 203).

This entrepreneurial mode of operation of training establishments is not, however, without controversy. According to Schaeffer (2019), several debates have emerged among academic communities, industrial players and political decision makers regarding the implications resulting from this entrepreneurial transformation. The first debate concerns the risk of diverting higher education institutions from their extra-economic purpose by reducing them to mere producers of scientific knowledge useful only for innovation activities (Gjerding, Wilderom, Cameron, Taylor & Scheunert, 2006: 99; Schaeffer, 2019: 91). The second debate concerns the risk of hindering the free flow of knowledge in the name of the desire to preserve the patentability of certain inventions (Murray & Stern, 2007; Schaeffer, 2019). Moreover, critics have noted the impact of this entrepreneurial transformation on the workload of teacher-researchers, particularly with regard to the risk of being diverted from their teaching and research activities in favor of managerial or administrative activities related to entrepreneurship (Geuna, Salter, Steinmueller & Hoffman, 2004). Finally, on the cultural level, the promotion of the entrepreneurial mission can present difficulties of implementation in certain establishments that are sometimes ideologically indifferent or even hostile to this type of approach (Le Pontois, 2019; BPI, 2021: 202).

Despite these debate, entrepreneurial development of higher education institutions has already been partially or fully initiated and is reflected in their teaching, research and support activities or operating methods in this area in terms of coordination of their activities, governance regimes and funding methods. This evolution is such that new terms have appeared such as “entrepreneurial university”, “academic capitalism” and “academic entrepreneurship”, which collectively reveal the extent of the progress accomplished since the 1970s (Dia, 2011). Higher education institutions can thus be qualified as “entrepreneurial” insofar as they cultivate the entrepreneurial spirit within them and encourage their staff and stakeholders to take risks, or even to exploit them profit of innovation (Clark, 1998). Under these conditions, these establishments are perceived as laboratories for entrepreneurship (Van der Sijde, Ridder, Blaauw & Diensberg, 2008) ensuring the transfer of technology – by patenting, or by creating spin-offs and start-ups – while training future entrepreneurs (Audretsch, 2012).

Fulfilling this entrepreneurial mission implies that these establishments themselves become more entrepreneurial, which requires not only organizational changes but also an adaptation of their culture (Rothaermel, Agung & Jiang, 2007). According to Zukin (2012), this situation reflects a true paradigm shift, whereby higher education institutions have abandoned their traditional role of “ivory towers” in favor of that of “entrepreneurial platforms”. This movement has gained popularity for universities and business schools, considering the growing competition in higher management education, as well as with the pressures on the resources at their disposal in France or abroad (Passant, 2018b); these actors must prove their added value to society as a whole more than in the past (Gjerding, Wilderom, Cameron, Taylor & Scheunert, 2006; Gibb & Hannon, 2006). These factors explain universities and business schools’ growing interest in entrepreneurship, which they perceive as a path to economic recovery as well as a lever for regeneration (Germain & Jacquemin, 2017). We next address the identity dimension (1.3.).

1.3. The organizational identity of business schools: toward an entrepreneurial redefinition?

Organizational identity (OI) refers to the characteristics of organizations that their members see as central, distinctive and enduring (Albert & Whetten, 1985). The *centrality* Albert and Whetten (1985) to which refer involves deeply rooted identity attributes shared by organization members (e.g. its mission, the profile of its clients or users, its country of origin). *Distinctiveness* refers to all the identity traits that are both unique and valued by the environment in which the organization operates. Finally, *sustainability* refers to the persistence of identity attributes over time. This persistence is the result of repetition mechanisms such as the dissemination of historical narratives and the display of attributes in premises or on working documents. As Brown, Dacin, Pratt and Whetten (2006) note, OI should not be confused with the image of the organization (i.e., the mental associations that the members of the organization wish to awaken with stakeholders) or with its reputation (i.e., stakeholders' mental associations about the organization). In other words, the OI (how the members of the organization perceive it), the image of the organization (how its members want it to be perceived by its stakeholders) and the reputation (how its stakeholders perceive it) reflect in a complementary way the organization as a whole (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006: 102). While these concepts all refer to cognitive and emotional mental associations of what organization is (Scott & Lane, 2000), they differ from each other in two ways. First, the OI and the image emanate from actors internal to the organization, while the reputation emanates from external actors (Price & Gioia, 2008). Second, OI and reputation refer to mental associations that are perceived more or less spontaneously while the image is always deliberately constructed. In fact, these concepts are linked: the OI that organization members perceive directly shapes the image they want to give of the organization – an image that, perceived differently according to the stakeholders, can generate different reputations (Price & Gioia, 2008).

Ashforth, Rogers and Corley (2011: 1145) argue that building the OI involves disseminating it to different levels of the organization. This diffusion relies on convergence mechanisms, or facilitators, but is hampered by obstruction mechanisms, or brakes, which can lead to the formation of competing OIs. According to Ashforth, Rogers and Corley (2011: 1148), these mechanisms are facilitators or obstructions in nature. According to these authors, concrete discourses such as historical narratives are by nature facilitators of identity dissemination, in accordance with previous studies highlighting the power of narration and metaphors in the creation of OI (Czarniawska, 1997; Vaara, Tienari & Sääntti, 2003; Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006). Likewise, the lack of operational clarity of identity attributes can result when management formulates them too abstractly; doing so hinders the diffusion of OI by generating divergences of perceptions between different levels of the organization (Ashforth, Rogers & Corley, 2011: 1151).

Researchers consider the OI of higher education institutions a factor of legitimacy and reputation that allows them to reflect their impacts on their environment as well as society in general (Van Damme, 2001). In management education in particular, training institutions are expected to influence their social and economic environment by disseminating ideas through academic research (Crainer & Dearlove, 2001). In this context, the OI of these establishments must convey a qualitative message about their teaching, pedagogies and research with a view to improving their competitive positioning (Radu-Lefebvre & Redien-Collot, 2012). Elsbach and Kramer (1996) show that, since the 1990s, business schools have occasionally redefined their OI according to the dissonances they perceive between their claims – what they say they are – and their reputation – how they are perceived by their stakeholders – as conveyed by national and international rankings.

Since the end of the 2000s, business schools have been going through a period of strong identity disruptions due, in particular, to the 2008 economic crisis, which some accuse these schools of not having anticipated or even having contributed to provoking by promoting questionable values among their audiences (Alajoutsijärvi, Juusola & Siltaoja, 2015; McDonald, 2017). In addition, changes in the labor market have made obsolete the guarantees that most business schools offered in terms of safety at work and long careers

within the same company (Fendt & Bureau, 2010; McDonald, 2017). Finally, people increasingly began to question the OI of business schools when, in addition to universities offering entrepreneurship training since the 1980s and 1990s, new competitors entered this sector (Fayolle, 2000: 84–87): engineering schools (Fayolle, Lamine, Mian & Phan, 2020), political studies institutes, e-learning players as well as consulting firms began offering training in entrepreneurship (Passant, 2018b: 211–213). Several criteria nevertheless make it possible to differentiate them. The first is the unequal recognition of the training delivered, which is not necessarily sanctioned by a diploma endorsed or certified by the state. Second is the diversity of professional or salary perspectives offered after following training as well as the intensity of associative life that can be understood as a field of experimentation by student entrepreneurs (Verzat, Dubard Barbosa, Foliard & Tavakoli, 2019). Furthermore, the quality of the alumni network strongly differentiates these various training courses, considering this network serves as an important relational lever that allows student entrepreneurs to benefit from their colleagues' experience. Finally, because of these disparities in the supply of entrepreneurship training, as well as the varying institutional attachments of the training actors, the price of these new market entrants is far from equivalent to business schools (Passant, 2018b: 211–213).

In this context, the redefinition of these schools' OI is all the more imperative as, according to McKiernan and Wilson (2014), one of the pillars of their purpose is being questioned – namely, management as the ultimate goal of managerial training. According to Harney (2007), business schools could no longer present management training as their main mission because increasing numbers of their graduates do not aim to be managers: rather, they will be “managed” or else completely independent in their future professional life. In addition, Harney notes that more people will experience multiple careers, both within their existing companies and those they will create themselves. In this sense, training entrepreneurs (i.e., not only future creators or buyers of companies but individuals endowed with entrepreneurial qualities) has become a determining element of the mission of business schools and therefore of their OI. As such, entrepreneurship is an identity foundation that is all the more relevant for business schools to promote, as the entrepreneurial spirit is currently advantageously perceived as a solution to the economic and socio-environmental crises that affect contemporary societies (Fayolle, Verzat & Wapshott, 2016). Under these conditions, McKiernan and Wilson (2014) argue that business schools are called upon to abandon the managerial orientation that had been their main or exclusive *raison d'être* throughout the twentieth century in order to re-establish their positioning on other standards such as the promotion of entrepreneurship. That said, other studies qualify this position (Pettigrew, Cornuel & Hommel, 2014; Blanchard, 2015), noting that entrepreneurial development of business schools does not necessarily imply that they neglect management education. As such, Blanchard (2015) reminds us that the entrepreneurial evolution of French business schools is part of the thread of broader and non-exclusive developments such as the internationalization of business studies, the establishment of studies in corporate social responsibility or digital transformation. In any case, in fact, several business schools have an entrepreneurial OI, such as INSEAD (Passant, 2018b) and Copenhagen Business School (Jacobsen & Ravn Sørensen, 2017).

In summary, much literature to date shows that business schools have gradually become more entrepreneurial from an operational point of view by deploying entrepreneurial mechanisms within them. However, few studies to date address the identity aspect of this phenomenon. If business schools now offer training, research and support activities that emphasize entrepreneurship and even tend to operate in a more entrepreneurial manner, they also sometimes promote entrepreneurship as a distinctive feature, not only of what they do or the way they operate, but of what they are fundamentally. In other words, the process of transforming their OI in an entrepreneurial sense should be examined more thoroughly. We do so through our case study, the methodology of which we detail in the next section.

2. The methodological framework of the study

This section first presents the justifications that led to a qualitative and longitudinal case study devoted to ESCP BS (2.1.). It then details the sources used (2.2.) as well as the processing and analysis methods (2.3.).

2.1. Empirical framework

This research is based on a qualitative case study to investigate the causes and consequences of the entrepreneurial transformation of a business school's OI. Qualitative research is appropriate for research on topics that are still poorly understood (Glaser & Strauss, 1967) and for which temporal dynamics are the main focus of attention (Rasche & Chia, 2009). Our case study is longitudinal because, in line with Pettigrew (2012), the long-term perspective allows us to better account for the deployment of organizational processes – here, identity processes. Eisenhardt and Graebner (2007) recommend using a single case study when exploring new phenomena that can be understood on a longitudinal basis. This study is an extreme case in the sense that Yin (2017) understands and reports on the identity dynamics at work within a business school that values entrepreneurship.

We chose ESCP BS for three cumulative reasons. First, for its current educational positioning: ESCP BS has made entrepreneurship a strong focus of its development (Passant, 2018b, 2020). As a recent *Forbes* article (Manceau, 2020) reveals, among French business schools, ESCP BS is one of the most dedicated to entrepreneurship, especially in terms of the number of entrepreneurship training programs, the proportion of former students who have become entrepreneurs, the number of businesses incubated per year, the fundraising carried out by the school's start-ups as well as the amounts paid by its organization of business angels for student projects entrepreneurs. Second, we chose ESCP BS for its historical precedence: this establishment is one of the first business schools in France to have offered entrepreneurship training in the 1970s (Takagi & De Carlo, 2003: 48; Albert, Bernasconi & Boucand, 1999), nearly a decade ahead of the majority of other business schools (Fayolle, 2000). Third, we chose this school for its unique OI. ESCP BS is, in fact, the only school in the world that claims to have been (co)founded by one of the most emblematic figures of entrepreneurship: the economist and entrepreneur Jean-Baptiste Say (Passant & Arreola, 2019). As a result, the school maintains a unique relationship with not only entrepreneurial devices in terms of activities or modes of operation but entrepreneurial identity. The uniqueness of this report is that it is embodied by a figure who is the very archetype of the entrepreneur; and this is what sets the school apart from other institutions with a strong entrepreneurial focus since the last third of the twentieth century.

2.2. Data collection

Our research is based on a historical methodology for two reasons. First, it is about retracing the deployment of a process over time – in our case, a business school's construction of an entrepreneurial OI. This research objective requires understanding duration and therefore pertains to history, which is considered the science of time (Offenstad, 2011). Second, the historical methodology is relevant for our study in that the literature shows that history constitutes a strategic resource used by organizations to build their OI (Kroezen & Heugens, 2012; Cailluet, Gorge & Özçağlar-Toulouse, 2018). Although several authors have demonstrated the many benefits that can be derived from using historical methodology in studies of entrepreneurship (Foster, Coraiola, Suddaby, Kroezen & Chandler, 2017; Lubinski & Wadhwani, 2019), it remains in the minority in this domain. This kind of methodology is not new in entrepreneurship studies: from the immediate post-war period, Schumpeter (1947: 153) argues that historical research is essential for empirical and theoretical entrepreneurship studies. If the difficulties of such a methodology are known, its advantages for entrepreneurship researchers were recently recalled by Wadhwani, Kirsch, Welter, Gartner and Jones (2020) in *Strategic Entrepreneurship Journal's* special issue devoted to

historical approaches. In the same vein, Toms, Wilson and Wright (2020) have recently shown the extent to which historical case studies are relevant for entrepreneurship researchers insofar as they trace the evolution of variables that can be perceived and understood only after time has passed. Our research falls within this methodological stream and, as Eisenhardt and Graebner (2007) suggest, relies on collecting data from different types of sources to minimize the risk of retrospective rationalization. In detail (see Table 1), our research is based on data collection combining the examination of a large number of archives, a documentary study and the semi-structured individual interviews.

The archives used include, first, internal communications intended for members of the organization; these sources are considered particularly useful for studies on OI themes (Anteby & Molnár, 2012) because they reflect the evolution of managerial discourse (Cailluet, Gorge & Özçağlar-Toulouse, 2018). As shown in Table 1, we analyzed in detail the reports of the administrative commission of ESCP BS (the main governing body of the school), the syllabi and deans' speeches from 1970 to 2020. Langley, Smallman, Tsoukas and Van de Ven (2013) suggest that in longitudinal case studies, sample size refers to the number of time observations; therefore, as detailed in Table 1, we focused particularly on 423 reports from the administrative commission and 31 deans' speeches from 1970 to 2020 as well as on all the syllabi produced over the period, archival series that have the advantage of being relatively evenly distributed over time. Second, we consulted the external communication media to analyze how ESCP BS presented its OI to its various stakeholders. These archives include newsletters, prospectuses, brochures, recruitment notices and self-assessment reports written for the agencies responsible for accrediting the school or some of its programs (MBA, specialized masters, master in management). Likewise, we consulted all the yearbooks of the "Entrepreneurship" chair since its launch in 2007. Third, because organizations' websites are recognized as a preferred way to communicate their OI (Oertel & Thommes, 2018), we included the ESCP BS website since its creation in 1997 as well as the dean's Twitter account. Most of our source material comes from the archives of ESCP BS and of the Chamber of Commerce and Industry of the Paris-Île-de-France region (CCIP). We also collected data on media coverage of the school's 150th, 175th and 200th birthdays in 1970, 1994, and again in 2019 using the archives of the National Audiovisual Institute (NAI).

In addition to examining these archives, we conducted a documentary study to better understand the context and make sense of the main developments studied. As shown in Table 1, we thus consulted the works written on the recent history of the school as well as nearly 380 articles from the main periodicals of the educational press since the 1970s, namely *Le Monde de l'Éducation* and *L'Étudiant*, as well as the main press outlets for executives, namely *Le Point*, *Challenges* and *L'Express*, noting all the articles mentioning the school. As detailed in Table 1, we physically consulted some of these sources at the National Library of France and accessed some of the digitized documents through the LexisNexis database, which covers the French press. We used this data set to analyze how the school has, over time, presented its OI to its stakeholders.

We supplemented these archival and documentary elements with 21 semi-structured individual interviews conducted with school administration members, the communications department and several teaching staff members. Specifically, as Table 1 indicates, we interviewed the current dean of ESCP BS and his seven predecessors, who have run the school since the 1970s, and the current director of education at the CCIP, as well as its two surviving predecessors. We also talked to four former communications directors. Given their privileged hierarchical position, these actors have been powerful contributors to the school's identity work with its various stakeholders. These individuals represented the school while having privileged access to various communication channels. Finally, we interviewed six current or retired teachers from the school (see Table 1).

We structured the interview guide in three parts. The first was about ESCP BS and its history. The second focused on the place of entrepreneurship in the school's training, research, support and communications systems. Finally, the third part was dedicated to the school's OI. Our aim was to get the respondents to comment on what characterizes the OI of

ESCP BS, especially vis-à-vis its competitors. The purpose of this last part of the interview guide was to tease out the school's identity attributes as its stakeholders display and perceive them. The interviews lasted on average between 1 and 2 hours and took place on the Paris campus of the establishment between December 2017 and November 2019. All the interviews were transcribed. Respondents were also asked to provide additional material such as syllabi, meeting reports or extracts from press reviews. We respected anonymity, as requested by several of the interviewees, and thus do not attribute comments herein by name, except when authorized by the interested parties.

2.3. Data processing and analysis

The variety of our sources – archives, documents and interviews – favored triangulation and made it possible to build a robust set of data (Kipping, Wadhwani & Bucheli, 2014). Such variety also allowed for greater reflexivity and a critical analysis of sources. More precisely, as detailed in the last column of Table 1, we used these sources to (a) establish the historical context within which the school evolved; (b) assess the place of entrepreneurship in activities, modes of operation and the school's OI; (c) grasp the steps in the process of developing the school's entrepreneurial OI; (d) identify the messages conveyed through this OI; and (e) grasp several organizational actors' interpretation on how the school's OI has evolved in an entrepreneurial sense since the 1970s. Concretely, we engaged in a content analysis relating to the data collected using coding techniques developed by supporters of grounded theory (Glaser & Strauss, 1967; Locke, 2001; Myers, 2009). To do so, we followed two sequential steps.

The first step of our analysis, following Yin's (2017) recommendations, consisted in developing a chronological description of the evolution of the place of entrepreneurship at ESCP BS as well as the evolution of its OI from 1970 to 2020. This analysis allowed us to establish a chronology of the main changes that have occurred in the school concerning these two items and the evolution of its environment in terms of economic context, political agenda, competitive situation and expectations of stakeholders.

The second step consisted in inductively coding the data collected (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013) following an iterative process of movement between the data and our framework (Langley & Abdallah, 2011) devoted to the process of transformation of the OI into a business school. More precisely, we carried out a first descriptive coding of the data and then a second more conceptual coding, following the approach of other researchers who have worked on identity processes (Corley & Gioia, 2004; Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006; Kodeih & Greenwood, 2014; Oertel & Thommes, 2018). Concretely, the first coding began with reading and rereading our notes taken from in the archives, our summaries of documents and transcripts of the interviews. Our objective consisted in carrying out a targeted coding by adopting words or sentences from the archives, documents or interviews in order to sort and synthesize the data (Charmaz, 2002: 321).

The second coding – conceptual rather than descriptive in nature – allowed us to refine and then group first-order codes into larger categories or second-order themes (Locke, 2001). As is practiced in this form of research (Wodak, 2004), this step was based on a dialogue between the data and the literature – more particularly, on the main stages in the history of entrepreneurship training in business schools, their growing transformation into more entrepreneurial organizations and changes in their OI.

The final stage of the analysis made it possible to synthesize the major themes identified in the previous stage into four aggregated dimensions: (a) the context in which the transformation of the school's OI took place, (b) the content of the messages conveyed by the school's entrepreneurial OI, (c) the means of disseminating this OI and (d) the organizational implications arising from the implementation of this OI.

Sources	Localisations	Codes	Details	Use in the analysis
Archives	Archives of the Paris-Île-de-France region Chamber of Commerce and Industry	AC	Examination of 423 reports from the administrative commission, 31 deans' speeches, extracts from correspondence from the school's communication directors, strategic plans, annual reports, letters to members of the various governing boards, consular notes, internal reports, communication materials, commercial analyses, advertisements and brochures (1974–2020)	• Establish the historical context within which the school evolved • Evaluate the place of entrepreneurship in the activities, operating methods and entrepreneurial OI of the school • Identify the messages conveyed through the school's entrepreneurial OI
	Archives of ESCP BS	AE	Examination of 503 types of data: minutes of management committees, information bulletins, prospectuses and self-assessment reports written for EQUIS and AMBA accreditations, press releases, interviews published in the media, yearbooks of the “Entrepreneurship” chair (1974–2020)	• Evaluate the place of entrepreneurship in the activities, operating methods and entrepreneurial OI of the school • Understand the stages of the school's entrepreneurial OI development process
	Archives of the National Audiovisual Institute	NAI	Examination of media coverage of the 150th, 175th, and 200th school birthdays; television and radio shows (1970–2019)	• Establish the historical context within which the school evolved • Understand the stages of the school's entrepreneurial OI development process • Identify the messages conveyed through the school's entrepreneurial OI
	Website of ESCP BS	WE	Examination of internal reports, syllabuses and descriptions of school activities (1997–2020), as well as dean's Twitter account (2014–2020)	• Evaluate the place of entrepreneurship in the activities, operating methods and entrepreneurial OI of the school • Identify the messages conveyed through the school's entrepreneurial OI
Documents	National Library of France LexisNexis	NLF	Study of 378 press articles from the following sources: <i>Le Monde de l'Éducation</i> (1974–2008), <i>L'Express</i> (1974–2020), <i>L'Étudiant</i> (1972–2020), <i>Le Point</i> (1972–2020) and <i>Challenges</i> (1982–2020) Study of work on recent school history (Servan-Schreiber, 1994; Fridenson & Paquy, 2008; Passant 2018b, 2020, 2021)	• Establish the historical context within which the school evolved
Interviews	Paris	IE	Completion of 21 semi-structured individual interviews with the dean of the school, his 7 predecessors, 3 directors in charge of education at the Chamber of Commerce and Industry of the Paris-Île-de-France region, 4 communication directors and 6 school teachers (current or retired)	• Understand the interpretation of the respondents on how the place of entrepreneurship has evolved at ESCP BS and how the school's OI has evolved in an entrepreneurial sense

Table 1: Sources consulted and their purpose in this research.

3. Findings: the entrepreneurial OI of ESCP BS since the 1970s

Founded in 1819 by two merchants, Germain Legret and Amédée Brodart, the ESCP BS school was initially a private business school, which in 1830 became a family business under the direction of economist Adolphe Blanqui (Passant, 2018a, 2020; Passant & Arreola, 2019; Deslandes, 2020). In 1869, the school was bought by the CCIP and subsequently became a consular service. Recognized by the state in 1890, ESCP BS was established as a higher education institution in 1947, joining the network of “*Sup de Co*” business schools (Passant, 2020: 124). In France the environment in which the establishment operates is very strongly regulated at the national level: the State, by ministerial decree, fixes the duration of the studies, organizes the entrance examination and establishes the content of the courses, their hourly volumes and the duration of examination papers and their coefficients. As a result, until the end of the 1960s, the school had no possibility of initiating any educational changes (Passant, 2018b). However, in 1969, ESCP BS recovered its strategic autonomy vis-à-vis the Ministry of National Education by leaving the network of “*Sup de Co*” business schools. As a result, starting with the September 1969 school year, it began to build its own training offerings. Under these conditions, in the 1970s ESCP BS diversified its training program in an entrepreneurial sense. The following sections explore the context that favored this emergence (3.1.) and the diversification of entrepreneurial activities offered by the school (3.2.). Then, we show how the entrepreneurial OI of ESCP BS was built (3.3.).

3.1. A context conducive to the entrepreneurial orientation of the school

In 1974, ESCP BS diversified its training program to include entrepreneurial classes: it created an optional course accessible in the second year of “Management and development of organizations” focused on the creation of companies. The economic context at that time was favorable to this diversification: from the 1970s on, creating companies began gradually establishing itself in France as a major public concern that contributed significantly to the development of the country (Chambard, 2013). However, ESCP BS was not the only business school in France to diversify its program towards entrepreneurship in the 1970s (Fayolle, 1999; Blanchard, 2015); the École Supérieure de Commerce de Nice opened a continuing training program in entrepreneurship in 1974 (Albert, Bernasconi & Boucand, 1999), while in 1978, HEC Paris launched a program dedicated to the training of entrepreneurs – via the major “Entrepreneurs”.

However, the economic context alone is insufficient to explain the launch of an entrepreneurial training offer at ESCP BS in 1974. Diversification toward entrepreneurship also reflects internal considerations. More specifically, former students requested the course “Management and development of organizations” in fall 1970 because they were alarmed that several competing schools were diversifying their training offer toward preparation for business creation, in particular, the École Supérieure de Commerce de Lyon, which had launched an application and economic research center related to entrepreneurship in 1969 (Chessel & Pavis, 2001: 178). The dean of ESCP BS at that time, Jean Vigier, decided to comply with this request, which seemed to him all the more legitimate considering the seven prestigious business schools that he had visited in the United States in spring 1968 also offered courses to prepare their students for the creation of companies (AE, minutes of the management committee, October 9, 1968). As he noted in an internal memo from 1970 (AE, minutes of the management committee, September 30, 1970):

“Now that ESCP is free to design and organize its training program, care must be taken to catch up with the school’s backwardness vis-à-vis competing schools, especially American business schools. [...] Harvard Business School and Wharton Business School have been offering courses for students who want to start their own business for more than fifteen years. While most of our students are, of course and by nature, intended to join large French and foreign companies, courses should also be offered to those who want to create their own business. It would be detrimental for them to go to the United States to do this when we too can provide them with the proper training to set up their business.”

This quotation recalls the extent to which considerations of a competitive nature (i.e., not wanting the school to be left behind in the diversification of its training offer) but also positional (i.e., showing that the school was aligned with the most popular training offered by prestigious business schools) presided over the administration’s decision to take the school on the path of entrepreneurship education. This excerpt also indicates that, initially, this field of training was designed to remain relatively limited: it was not at all intended to address a significant proportion of students but only a few. This diversification also echoed the wishes of the school administration to no longer limit itself to training accountants but to encompass managers, leaders and business creators (Passant, 2021). Although the “Management and development of organizations” course was considered a diversification path, it did not constitute a priority. In fact, it did not go into effect until four years later. Jean Vigier’s retirement in 1971 and the school’s disrupted agenda (his unsuccessful 1972 merger project with HEC-Jeunes filles business school⁵ and the difficult implementation of co-education in 1973; Passant, 2020: 151–160) led to the postponement of this project to 1974, when it was finally implemented by a young school graduate, Patrick Sénicourt (class of 1970).

3.2. The entrepreneurial diversification of school activities from the 1970s to 2020

At ESCP BS, the school’s entrepreneurial diversification took place over several decades, as detailed in Table 2, which sets out the main milestones that led the school to make entrepreneurship a strong focus of its training programs, research, support and communication.

Pedagogically, although entrepreneurship was introduced at ESCP BS in 1974 through the optional second year course in “Management and development of Organizations”, this specialization did not meet with great success initially. This course was transformed in 1981 into a specialization in its own right, accessible only in the third year, but it was still taken by a very small number of students – 10 per year out of a class of more than 250 – or 4% of the class.

This situation neither surprised nor disappointed the school administration, in whose eyes “the creation of companies, by nature, concerns a very specific and reduced profile of the pupils” (AE, minutes of the management committee, 21 January 1982). The 1980s did not see any change in this area: starting a business was not seen as an attractive career path for ESCP BS students. As a school teacher explained a few years later: “Young graduates of ESCP are hardly adventurers. [In the 1980s], it was not yet about market development, golden boys or careers in mergers and acquisitions. The students were tempted by public management, administration [...]. But they are neither creators nor buyers of companies ”(NLF, *Challenges*, June 1991: 82). Nevertheless, the administration and teachers chose to keep this course, noting

⁵ HEC-Jeunes filles was a business school reserved for young girls. This school was created in 1916 by Louli Sanua and bought by the CCIP in 1924. When all consular business schools became co-educational, the CCIP decided in 1972 to merge ESCP BS with HEC-Jeunes filles. Due to the failure of this project, HEC-Jeunes filles was definitively closed in the summer of 1975 (Passant, 2020).

that it fit “well with the school’s mission which is to train the actors of the economic world of today and tomorrow, even if the business creation is still struggling, for cultural reasons, to impose itself in the minds of our students” (AE, minutes of the management committee, September 30, 1987).

Indeed, it was not until the economic crisis of the 1990s, and more particularly the economic recession of 1993 – the first France had suffered since 1975 – that entrepreneurship education truly took root at ESCP BS. Graduates were having more difficulty than their predecessors in being recruited at the large companies, and many started to seriously consider starting their own companies (Passant, 2021). This situation was not specifically noted at ESCP BS but was noted at the time by political actors including the President of the Republic, François Mitterrand, who then declared that “the crisis has the merit of giving back its letters of nobility to the function of the entrepreneur ” (Boutillier & Uzunidis, 1999: 55). It is in this context that the school administration chose to expand its training offer in this area, as shown in Table 2. The school retained its specialization course in entrepreneurship in the third year of the *Grande École* program in the 1990s and supplemented it in 1995 with an 18-hour elective course in “Entrepreneurship” available in the second year and in 1996 with another elective course of the same duration in “Business takeover and acquisition” available in the third year (see Table 2). The year 1998 marked a real turning point with the opening of a first diploma program of 400 hours of teaching over one year entirely devoted to entrepreneurship: the specialized master degree “Innovation and Entrepreneurship”. Then, in the 2010s, awareness-raising courses appeared in the form of conferences and one-off courses led by entrepreneurs to introduce students to the creation of businesses. Within this framework, around ten elective courses on entrepreneurship were developed (see Table 2), comprising between 15 and 30 hours of lessons, each on different aspects, as their titles reveal (e.g., “creation of companies and business plan”, “advising SME entrepreneurs”, “business takeover”, “entrepreneurial finance”).

These various intervention formats (specialization, awareness raising, diploma or not) are now cumulative, whether in initial, continuing or specialized training, and extend to all of the school’s campuses. Indeed, since 2017, the school’s Berlin and Madrid campuses have offered two “Entrepreneurship” options. As shown in Table 2, to date, entrepreneurship represents three programs entirely dedicated to business creation: the specialized master “Innovation and Entrepreneurship” (12 months of full-time training), the master of science “Entrepreneurship and Sustainable Innovation” (12 months of full-time training) and the executive master in “Digital Innovation & Entrepreneurship Leadership” (15 months of part-time training). In addition, the school’s main programs – bachelor’s, *Grande École* program, MBA, executive MBA, executive education – all offer at least a specialization in entrepreneurship. For example, the *Grande École* program includes a one-semester specialization course in entrepreneurship devoted to different aspects of entrepreneurship depending on the study campus (i.e., the digital dimension on the Berlin campus, social innovation in Madrid, growth in London and the emergence phase in Paris). In total, in 2019, more than 1,200 students – nearly 25% of the workforce in training at ESCP BS – received entrepreneurship education during their schooling. On average, since 2016, 24% of students who graduate from the school become entrepreneurs within five years of graduation. The latter have registered more than 121 new companies since 2016, more than half of which are outside France (IE, general management, November 2019).

Alongside these educational devices, as shown in Table 2, entrepreneurship research was also introduced at ESCP BS in 1983 with the opening of a research center on business creation. However, the ephemeral nature of this center, which disappeared barely three years after its birth following the resignation of its director to join a private company, did not allow entrepreneurship research to really take root at

ESCP BS; this would not take place until the 2000s. For example, in 2007 a chair dedicated to entrepreneurship was launched with the financial support of Ernst & Young (see Table 2), which allowed for the first time, the mobilization of teachers and researchers from the different departments of the school around projects to formalize teaching methods and define research arcs dedicated to entrepreneurship. In 2020, the “Entrepreneurship” chair brings together nearly 40 international researchers and experts. It introduced a cultural renewal within the school: for the first time, teacher-researchers felt institutionally responsible for developing entrepreneurship per se, whereas previously the discipline was defended, occasionally, by professors from other disciplines (strategy, marketing, human resources). Through the “Entrepreneurship” chair, measures to raise awareness of entrepreneurship – publication of entrepreneurial paths, organization of conferences and round tables on entrepreneurship – have taken root at ESCP BS. The school took other measures as well, such as the publication of national or European studies related to entrepreneurship, and the production since 2008 of a “Barometer of French Entrepreneurs” (see Table 2).

In tandem with the educational and then scientific measures that gradually diversified to promote entrepreneurship in school since 1974, more experimental measures developed as well. Indeed, as shown in Table 2, support for students with business creation projects materialized for the first time at ESCP BS in the early 2000s (see Table 2). The school’s first incubator (named the “Yellow Factory”) opened in 2003 for recently created companies, while the second (named the “Blue Factory”) was launched in 2009 for project leaders. This involved providing students with advice, “resources or any support of a material, intellectual or psychological nature, facilitating the development of their entrepreneurial projects” (AE, minutes of the executive committee, July 5, 2010). To encourage learners in initial or continuing training to develop their entrepreneurial skills, the school instituted several competitions and prizes (see Table 2), such as the “Innovative and Entrepreneurial Prize” established in 2005 and the “Best Business Plan in France Prize” established in 2008. Similarly, a business angels club was created in 1999. Between 2017 and 2019, this club enabled some of the 420 companies incubated at the school to raise more than €200 million (IE, general management, November 2019).

Finally – and significantly – the school administration emphasizes in its communications that entrepreneurial development is not only educational, scientific or experimental; it would also be organizational: since the 2000s, the school administration has called on ESCP BS teachers to demonstrate more of an entrepreneurial spirit, in particular by adopting a project-based pedagogy, by remaining attentive to the market and by anticipating their training and fund-raising needs (Passant, 2018b). For their part, students are encouraged to invest in entrepreneurial projects during their schooling (Bureau & Fendt, 2012; Bureau & Komporzou-Athanasidou, 2017), presenting this investment as “aimed at improving the value of their entrepreneurial capital” (AE, EQUIS Self-Assessment Report, 2014: 21). Similarly, in the eyes of the administration, the recent change in the school’s status contributes to its entrepreneurial transformation: in January 2018, it became a non-profit Consular Higher Education Establishment, meaning that the school is committed to a process of legal and financial empowerment involving, in particular, the opening of its capital to shareholders other than the CCIP alone. As a result, the Paris Chamber has given ESCP BS greater management autonomy: the composition of its governing bodies now allows the school to draw up its own financial report, recruits its staff directly, can more easily use loans and call on funders and manage with greater flexibility than in the past (Passant, 2018b: 432). These developments are not specific to entrepreneurship and are symptoms of an ESCP BS privatization process; a process shared by many business schools around the world (Pettigrew, Cornuel, & Hommel, 2014).

Significantly, however, these developments are presented by the school administration as a reflection of an entrepreneurial transformation. All these evolutions allow the school to claim to be attached to the model of the “entrepreneurial university”, which should manifest in its orientation toward the entrepreneurial spirit, the reinforcement of its administrative and financial autonomy and its increased interactions with its environment through research and teaching. By attributing an entrepreneurial function to itself, the school administration seeks to align ESCP BS with the international standards of the most prestigious business schools now perceived as entrepreneurial platforms rather than as places of production and dissemination of knowledge. (Zukin, 2012; Kodeih & Greenwood, 2014).

3.3. The school's construction of an entrepreneurial OI around three key messages

Along with these developments, the administration of ESCP BS has undertaken to renew the school's OI in an entrepreneurial sense around three complementary messages developed successively.

The first message is that the school was founded by Jean-Baptiste Say in 1819, making it “a school founded by entrepreneurs and for entrepreneurs” (Servan-Schreiber, 1994: 159). This message was first formulated in 1994, on the occasion of the school's 175th anniversary celebration. This event, as administrators' speeches at the time reveal, was viewed as a response to the economic crisis of the 1990s. In 1993, in fact, France went through a period of economic recession, with an annual decline in GDP of approximately 1%; thus, the school sought to reassure its stakeholders of its ability to cope. Promotion this entrepreneurial message therefore made it possible to respond, internally, to the concerns of the administration, which was seeking a new image to promote as part of the celebration of the school's 175 years and, externally to the concerns of the economic environment (Passant & Arreola, 2019). Emphasizing this entrepreneurial lineage quickly spread thereafter to all the school's presentation media. As illustrated in the last line of Table 2, this allegation was posted on the school's first website in December 1997 (WE, 1997) and very regularly put forward by the school in its communications during the launch of new programs or events such as baptisms of promotions. Thus, in 1998 in its first EQUIS self-evaluation report, the school administration wrote that ESCP BS was “founded by a visionary entrepreneur, Jean-Baptiste Say” (AE, EQUIS self-evaluation report, 1998: 16). Likewise, as the school administration affirmed in its press releases between 2012 and 2018: “From Jean-Baptiste Say, at the origin of the school which invented and conceptualized the term entrepreneur, at the Ernst & Young ‘Entrepreneurship’ chair and business incubator, ESCP Europe has always been a pioneer and leader in the field” (AE, Press releases, 2012–2018).

The second message put forward by the school administration to legitimize its entrepreneurial OI is that ESCP BS would be a pioneer establishment, more particularly, the first open business school in the world. This message appeared in 2009, on the occasion of the communication campaign organized by the administration to publicize the new name of the school which, after having been known for ten years under the name “ESCP-EAP”, chose a clearly European positioning by becoming “ESCP Europe”. Since the beginning of the twentieth century, the school administration had regularly presented it as one of the oldest business schools in Europe or even the world, but in any case, never as the first (Passant, 2018b: 698–702). On this name change, the school launched a slogan in English “ESCP Europe, The World's First Business School”, which it has kept on almost all of its communication media since 2009. The school's website sometimes mentions that the school is “the very first

business school in the world (created in 1819)”⁶ and sometimes that it “is the first and oldest business school in the world”⁷. These allegations are also reproduced in the school’s press releases, self-assessment reports and other communication media which, combining French and English, celebrate the school as “the first Business School in the world founded in 1819” (AE, Press releases, 2009–2019). This message is also promoted by some school teachers in scientific publications (Fendt & Bureau, 2010: 92; Kaplan, 2014: 530; Kaplan, 2018: 114; Deslandes, 2020), a clear testament to the degree of dissemination of this message among organizational actors. As the communications director avers: “ESCP was the first open business school in the world. By definition, to be the first in a market is to have been an entrepreneur. This state of mind is therefore anchored in the genes of the school” (IE, Communications’ direction, November 2019). This alleged world precedence is interpreted as a sign of the avant-garde nature of the entrepreneurial spirit that has imbued the school since its founding. This avant-gardism is also illustrated in the school’s communication media by other aspects of its history, such as the precocity of its internationalization from the 1820s or the establishment of business games from the very beginning of the nineteenth century (Kaplan, 2014: 533).

Finally, the third message the school administration put forward to solidify its entrepreneurial OI is that ESCP BS would enjoy a natural predisposition to innovation considering it was had been an “educational start-up” since 1819. This message first appeared in 2013 as part of the celebration of 40 years of the school’s European multi-campus model. The school administration then presented this predisposition as being based on the culture of the institution, which would experiment to develop training or research offering the most value for its social and economic environment. As one of the former directors of education of the CCIP points out,

“the school is an educational start-up because it has always invented new business models rather than optimizing a business model already tested by competing schools. Reread its history: the business model of the 1820s has nothing to do with the one implemented by Blanqui in the 1830s and 1850s, or even with the one that the CCIP implemented after 1869 ... Moreover, for a century and a half, its business model is constantly evolving. [...] The EAP⁸ was an unprecedented start-up in 1973 and we have perpetuated and extended its model by merging it with the ESCP in 1999... Now, with the reduction, and soon the outright abolition, of the consular subsidy, the school must find a new business model and therefore innovate, as it has always done. This is the start-up spirit”. (IE, CCIP, May 2018)

It should be noted that 2013 also coincides with the revision of the fiscal policy of the CCIP. On this occasion, the latter informed the dean of ESCP BS that the amount of the consular subsidy was going to decrease very sharply in the years to come and that, consequently, the school had to find new sources of funding on its own. As confirmed by recent work (Passant, 2018b, 2020), the budget allocation of the CCIP, which represented 35% of the school’s budget in 2000, represented only 14% in 2013, then 10% in 2018 and is expected to be zero as of 2022.

The entrepreneurial OI of ESCP BS has therefore gradually been built up since 1994 around three key messages – its founding conditions (“a school founded by entrepreneurs and for entrepreneurs”), its worldwide precedence (“the first Business School in world founded in 1819”) and its natural predisposition to innovation (“an

⁶ Website consulted on June 9, 2020: <http://www.escpeurope.eu/fr/escp-europe/chiffres-cles-et-gouvernance-escp-europe/presentation-des-chiffres-cles-escp-europe-business-school/>

⁷ Website consulted on June 9, 2020: <http://www.escpeurope.eu/fr/escp-europe/histoire-de-escp-europe-business-school/>

⁸ In 1999, ESCP BS merged with another CCIP business school, EAP. This school, created in 1973, had several campuses in Europe (Passant, 2020: 178–182).

educational start-up”). A tweet from the dean in September 2018 condenses these three identity messages. In response to President of the Republic Emmanuel Macron’s assertion that “*Entrepreneur* is a French word”, the dean of ESCP BS replied “Absolutely: the term was popularized and the concept theorized by Jean-Baptiste Say, himself co-founder of a start-up named @ESCPeurope... 199 years ago ”(WE, 2018).

However, the context has led to certain messages being reformulated by the school. Since the 2010s, several researchers have noted that Jean-Baptiste Say was not the founder or even the co-founder of ESCP BS in 1819 (Fridenson & Paquy, 2008; Uzunidis, 2015), but only a supporter who participated in the consolidation of the school between 1825 and 1832 by joining its development council (Passant, 2018b: 703–707). Under these conditions, the paternity of the school can no longer be attributed to Jean-Baptiste Say; therefore, the school administration undertook to enhance the links between this historical figure and ESCP BS in a different way by sometimes presenting Jean-Baptiste Say as its co-founder, in association with other figures of the 1820s such as the merchant Vital Roux, the banker Jacques Laffitte or the deputy Casimir Perier. The ESCP BS website testifies to this situation of relative imprecision on the paternity of the establishment: on some Internet pages Jean-Baptiste Say is presented as the co-founder of the school⁹, while other pages of the site claim that Germain Legret and Amédée Brodart are the co-founders¹⁰. Even if Jean-Baptiste Say is no longer inevitably presented as *the* founder of the school, his portrait was nevertheless included on the logo of the bicentennial celebration of the school in 2019. Say’s image was ultimately removed from the commemorative stamp created for the occasion although its presence was initially envisaged (IE, general management, May 2018).

⁹ Website consulted on June 9, 2020: <https://www.escpeurope.eu/events/jean-baptiste-say-entrepreneurship-festival-london-edition>

¹⁰ Website consulted on June 9, 2020: <https://www.escpeurope.eu/news/germain-legret-1752-1838-and-amedee-brodart-1789-1873-schools-first-deans>

Main educational, research, support and communication devices in entrepreneurship at ESCP BS			
Education	• Opening of an option dedicated to the creation of businesses in the second year of the <i>Grande École</i> program (1974) • First hiring of an entrepreneurship professor (1974) • Opening of an “Entrepreneurship” option in the third year of the <i>Grande École</i> program (1981)	• Opening of an elective course (18 hours) on “Entrepreneurship” in the second year of the <i>Grande École</i> program (1995) • Opening of an elective course (18 hours) on “Business takeovers and acquisitions” in the third year of the <i>Grande École</i> program (1996)	• Opening of the specialized master (400 hours) “Innovation and Entrepreneurship” (1998) • Opening of an elective course (162 hours) on “Innovate and undertake” in the third year of the <i>Grande École</i> program, in partnership with the Center for Entrepreneurial Studies from Babson College (1998) • Opening of a tailor-made executive education program to develop intrapreneurship (4 days), in partnership with the Center for Entrepreneurial Studies from Babson College (1998) • Opening of an executive education program on entrepreneurship (26 days) “Start-up 2000” (2000)
Research	• Opening at the school of a research center on business creation (1983)	• Participation of the school, with HEC Paris, Advancia and ESIEE, in the co-direction of the transversal research chair in Entrepreneurship of the Paris Chamber of Commerce and Industry (2006) • Opening of an “Entrepreneurship” chair at the school with the support of Ernst & Young (2007)	• Opening of an executive education seminar on entrepreneurship (2004) • Opening of the European executive MBA in Entrepreneurship (2009) • Signature of partnerships with engineering schools (École Centrale Paris and École des Ponts Paristech) to give entrepreneurship courses to the ESCP BS’s students (2010) • 34 professors engaged in entrepreneurship education (2011) • Opening of the executive masters in “Digital Innovation & Entrepreneurship Leadership” on the Berlin and Paris campuses (2016) • Opening of the “Entrepreneurship” option on the Berlin and Madrid campuses (2017) • Opening of the MSc in “Entrepreneurship and Sustainable Innovation” (2018) • Introduction of the “Entrepreneurship and Intrapreneurship” course within the Executive MBA (2018)
Support	• Creation of the student association “ACCEDE”, which helps the unemployed to develop their business projects (1987)	• Opening of an incubator named “Yellow Factory” (2003) • Creation of the “Innovate and Entrepreneur” Prize awarded annually to the best business creation projects developed by a student from the school (2005)	• Creation of the student association “Incube inside”, which helps students develop their business projects (2006) • Creation of the “Prize for the best entrepreneurial school in France” (2008) • Creation of the “Prize for the best business plan in France” (2008) • Opening of an incubator named “Blue Factory” (2009) • Creation of the “Paris Factory College” offering evening classes to self-employed entrepreneurs or SME managers (2009) • Creation of “Made in ESCP” annual event ensuring the meeting of entrepreneurs, students or graduates of the school with business angels (2010)

Communication	• Celebration of the school's 175th anniversary around the slogan "ESCP, school founded by entrepreneurs and for entrepreneurs" (1994) • Mention of Jean-Baptiste Say as "creator of the school" on the school's first website (1997) • Launch of the first edition of the "<i>Entreprendre et Innover</i>" forum, in partnership with the CNAM (1997) • Appointment of an entrepreneur alumnus, Pierre Sissmann (founder of Cybercapital, an Internet investment structure), as sponsor of the incoming promotion of the <i>Grande École</i> program (1997)	• Creation by alumni of the "<i>Club des Entrepreneurs</i>" (1999) • Renaming of amphitheater 2 of the Paris campus as Jean-Baptiste Say amphitheater (2000) • Appointment of an entrepreneur alumnus, Marc Reeb (founder of Netcrawling, specialist in freelance advertising on the Internet), as sponsor of the incoming promotion of the <i>Grande École</i> program (2000) • Launch by the "<i>Club des Entrepreneurs</i>" of the first edition of the "Night of Creation", an annual networking evening dedicated to entrepreneurs (2003)	• Creation of the "Entrepreneur's Annual Festival" (2009) • Creation of the "Entrepreneurship Festival" on the Paris campus (2013) • Renaming of the "Entrepreneurship" chair to "Jean-Baptiste Say Institute" (2017) • Celebration of the school's 200th anniversary with the figure of Jean-Baptiste Say on the bicentenary logo (2019)
---------------	--	---	---

Table 2: The entrepreneurial diversification of activities at ESCP BS since the 1970s.

The influence of historical publications should not, however, be overestimated in the reformulation of the messages conveying the entrepreneurial OI of ESCP BS. Indeed, the two other messages on which the school's entrepreneurial OI is based have also been partially refuted by recent research without this leading to their reformulation: ESCP BS is not the "first Business School created in the world" because several predecessors have been identified (Touzet, 2016; Passant, 2016 and 2019), nor can it be considered an "educational start-up" on an uninterrupted basis since 1819 considering its status as a consular bureaucracy for more than a century (Servan-Schreiber, 1994; Passant, 2018b and 2020). Under these conditions, the writing and even rewriting of identity messages are not necessarily simple reactions to scientific discourse, to which it should be no question of conforming. Rather, other influencing factors also come into play. Among them, it is necessary to distinguish the influence of the social and political environment of the school, particularly the wish expressed by the French government since 2015 – and renewed since several times – that France establishes itself as a "start-up nation", that is, a nation capable of producing giants of the digital economy and artificial intelligence (Lacorne, 2019).

Another influencing factor is more specific to changes in entrepreneurship as a discipline. As one of the school's deans explains, "if the figure of Jean-Baptiste Say is fundamental in the construction of the school's entrepreneurial OI, we must not forget that entrepreneurship is not a solitary or individual adventure. It is also the adventure of a collective. The entrepreneur is not alone, and he must know how to unite around his project. Therefore [the administration] is now presenting Say more as the school's co-founder rather than *the* sole founder of the school. Say was able to mobilize the great men of the business of the time to ensure that the school survived. It should not be forgotten" (IE, general management, May 2018). In this sense, discourses on entrepreneurship and their evolution – from an individual-centered process to a collective process – also influence the development of the messages that the school administration promotes to fuel its entrepreneurial OI.

4. Discussion

If ESCP BS has been educating entrepreneurs since 1974, the transformation 20 years later of its OI in an entrepreneurial sense reveals that it is necessary to distinguish, on the one hand, entrepreneurship as an educational practice and, on the other hand, entrepreneurship as organizational discourse. Our study presents two significant aspects of the entrepreneurial transformation of OI into a business school: the ambivalent role that historical discourses can play in the construction of this OI (4.1.) and its practical implications in terms of organization (4.2.).

4.1. The construction of entrepreneurial OI in business school: historical discourses as facilitators or barriers to identity

Entrepreneurial OI is part of a process of "entrepreneurialism", or the production of entrepreneurial discourses (Germain & Jacquemin, 2017). At ESCP BS, the construction of the OI in an entrepreneurial sense took place through discourses mobilizing the school's past. Our study confirms the literature (Czarniawska, 1997; Vaara, Tienari & Sääntti, 2003; Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006) according to which these identity discourses are expressed in a narrative or metaphorical manner. Narrative speeches tell a story, as illustrated by the first two identity messages of our study, which expose the entrepreneurial conditions of the school's foundation and its alleged world precedence. Metaphorical discourses, on the other hand, implicitly compare the organization to another entity to capture certain distinctive features (Vaara, Tienari & Sääntti, 2003: 421). In our case, the third message conveyed by the entrepreneurial OI of ESCP BS is indeed a metaphorical discourse: if the term "educational start-up" can validly be applied to qualify the status of the school in the 1820s, its value today can only be metaphorical. Indeed, to date, in terms of its age, size and operating methods, ESCP BS is no longer a start-up. The school

administration's repeated use of this term and its dissemination to school stakeholders reveal the attachment of organizational actors to this founding period of school history while demonstrating their desire to symbolically perpetuate a state of pioneering spirit that ESCP BS originally embodied. In this finding, our case confirms Vaara, Tienari and Sääntti (2003), who find that the construction of the OI based on metaphors is better accepted by organizational actors because the chosen metaphor refers to the organization's history (Vaara, Tienari & Sääntti, 2003: 446).

However, our case reveals that the content of these speeches is sometimes imprecise, which can hinder the dissemination of a homogeneous entrepreneurial OI within the school and beyond. As such, our work substantially qualifies Ashforth, Rogers and Corley (2011) and Horton, Bayerl and Jacobs (2014), who state that historical discourses are by nature facilitating mechanisms of identity diffusion. Indeed, the wording of the three identity messages disseminated by the administration of ESCP BS are ambiguous. Concretely, they manifest themselves in the form of factual uncertainties or inaccuracies, as illustrated by the first two messages. Indeed, the message "a school founded by entrepreneurs and for entrepreneurs" is based on a factual imprecision that has resulted in the dissemination of several versions of the real identity of the founders of the school, sometimes highlighting Jean-Baptiste Say as sole founder or co-founder alongside other personalities and sometimes Germain Legret and Amédée Brodard as sole founders. Likewise, the second message that the school is "the world's first Business School founded in 1819" is factually incorrect. Research shows that several business schools were founded prior to ESCP BS – sometimes the latter are known to certain members of the school who mention them in their publications (see, e.g., Deslandes, 2020: 358) or sometimes preface them (see Passant, 2020: 207–210). Therefore, this message, always conveyed as if it were a historical truth, should be requalified as an organizational myth and be recontextualized and reformulated – with quotation marks or an explanatory tagline, for example. Finally, the ambiguity manifests itself in the form of interpretive imprecision, as illustrated by the third identity message "an educational start-up". Depending on the historical perspective, this message can alternatively be read literally – because the school was indeed an educational start-up in the early 1820s – or metaphorically – because ESCP BS can no longer be assimilated today as such. Under these conditions, at ESCP BS, historical speeches convey an entrepreneurial OI that can be read in several ways, which constitutes a risk for its coherence as perceived by the various stakeholders in the school. Concretely, this risk of inconsistency can generate a situation of "cacophony" among stakeholders between the different versions of the OI because some may more readily adhere to one version than another (Ashforth, Rogers & Corley, 2011: 1152). Furthermore, a certain suspicion may arise as to the authenticity of the identity messages promoted in institutional communications if it turns out that some of them convey an erroneous vision of the organization's past (Felix, 2020).

As such, our work therefore counterbalances Ashforth, Rogers and Corley (2011) by showing that it is not so much the nature of identity dissemination mechanisms as their uses that must be taken into consideration to determine whether they promote or hamper the dissemination of OI. The advantage of this approach is that by revealing the ambivalent nature of historical discourse on the construction of the OI, it is possible to consider its controllability by organizational actors. Indeed, if, in a given context, historical discourses can turn out to be facilitators or obstructions in the dissemination of OI, then it is up to the organizational actors to reformulate their messages or interpretations in another way. As our case illustrates, in the 1990s, the entrepreneurial OI of ESCP BS was first built around Jean-Baptiste Say, seen as a heroic figure of the school's founding entrepreneur. At that time, the entrepreneur was socially perceived as a hero, a pioneer and even a lone conqueror (Gomez & Korine, 2009). This individualistic vision of the entrepreneur has, however, been socially amended with the rise, starting in the 2010s, of discourses enhancing the role of collectives – entrepreneurial teams, social networks of entrepreneurs, entrepreneurial spaces – in entrepreneurial processes (Germain & Jacquemin, 2017). This is why ESCP BS's first version of the OI of 1994 presenting Jean-Baptiste Say as an isolated hero, solitary founder

of “the first Business School in the world founded in 1819”, was gradually replaced by that of “an educational start-up” created by a collective of entrepreneurs, of which Jean-Baptiste Say was one. Thus, Say is no longer put forth as a heroic entrepreneur but rather as a socialized entrepreneur in line with the new social perception of the entrepreneurial phenomenon. In this, entrepreneurial OI constitutes the support of a modular historical discourse by which the school is presented as an emanation of the act of entrepreneurship – ESCP BS seen as the innovative work of pioneer entrepreneurs –, but also as an enterprising school capable of anticipating the needs of its environment (Brockling, 2016).

4.2. The implications of entrepreneurial OI in business school: the entrepreneurial ethos as a filter for interpreting the school's past and current trajectory

Our study confirms the literature that posits that history constitutes an exploitable reservoir for building OI (Kroezen & Heugens, 2012; Cailluet, Gorge & Özçağlar-Toulouse, 2018; Oertel & Thommes, 2018) and further enriches this work by recalling an important condition: the story cannot be understood as it is; rather, a lens is necessarily interposed between the history of the organization and the actors who mobilize it (Offenstad, 2011). At ESCP BS, this lens is conveyed by the OI, which filters the organization's history. Our case thus details the role of internal filter exerted by the entrepreneurial OI between the main factors of entrepreneurial transformation and the organization's resources that are reconfigured to accommodate these factors.

This filtering manifests itself, first, by rewriting the school's past to align it with the contemporary strategic issues that it encounters. Thus, at ESCP BS, when the economic and competitive context in which the school was evolving as well as its commemorative agenda (the celebration of the 175th birthday of the school) made it opportune to revise its OI, the administration implemented this change in an entrepreneurial sense by selecting the elements of its history most likely to embody this new positioning. This OI then acted as an internal filter through which the school administration “sifted” organizational history by virtue of the entrepreneurial spirit that the school purported to embody. This rewriting thus allowed the school to take advantage of a (co)founder who was not its own (Jean-Baptiste Say, in accordance with the first message of the entrepreneurial OI) as well as entrepreneurial characteristics that were not historically founded (the status of “first Business School created in the world” according to the second message of the entrepreneurial OI) or pertained to more limited time periods than what the organization proposed (the past of “educational start-up” according to the third message of the entrepreneurial OI).

The role of filter exercised by the entrepreneurial OI is not only manifested by the rewriting of the organizational past; it is also reflected in a rereading of the school's news. In our case, this rereading is carried out to align ESCP BS with an organizational standard that has been socially valued since the early 2000s: that of the innovative start-up (Lacorne, 2019). Concretely, this rereading has an impact on the school's activities and its operating methods. Thus, it is significant to note that ESCP BS first undertook its OI overhaul in 1994 before thoroughly reorganizing, several years later, its offer of training, research and support to emphasize entrepreneurship. Concretely, it was only from the opening of the specialized master in “Innovation and Entrepreneurship” in 1998 that an entrepreneurial turn began to manifest in the school's curriculum; the decisive shift in terms of research did not occur until 2007, driven by the opening of the “Entrepreneurship” chair. Then, with the internal dissemination of entrepreneurial discourse, the administration of the school began to mobilize its students and teachers around new dynamics of learning perceived as favorable to the entrepreneurial spirit, such as flipped classes or the “situationist drift” (Bureau & Fendt, 2012; Bureau & Komporezos-Athanasίου, 2017). New operating dynamics have been set in motion: ESCP BS now expects its staff to set up prospecting and innovation activities as well as modes of collaboration testifying to the entrepreneurial spirit that it seeks to embody. Likewise, students, regardless of their related programs, are invited to demonstrate an entrepreneurial spirit within the school and even beyond. In this sense, the construction of an

entrepreneurial OI has led the school administration to opt for an entrepreneurial lens through which to view its own organization. This situation thus reveals that the production of entrepreneurial discourse resulting from the school's new OI does indeed play a structuring role in the renewal of not only its courses, research and pedagogies, but also its resources.

The role of filter exercised by entrepreneurial OI – whether it manifests itself by rewriting the school's past from an entrepreneurial perspective or by adopting an entrepreneurial lens to view current school activities – responds to the desire of the school's stakeholders to better establish its entrepreneurial credibility. The current social environment now values entrepreneurship, after having ignored it or even despised it for a long time (Vérin, 2011). In this context, presenting the school as the pioneering work of entrepreneurs gathered in 1819 to open the “first Business School created in the world” and then as an “educational start-up” training generations of entrepreneurs for two centuries is a discursive manipulation that makes it possible to assert the legitimacy of the business school as a place of incarnation of the entrepreneurial ethos. This legitimacy is not only inscribed in the history of the organization; it is now embodied in more entrepreneurial discourses and practices (educational, research and support devices). These elements build the entrepreneurial OI of ESCP BS around the figure of the enterprising school rather than around the sole figure of its founding entrepreneur. In doing so, the school acts entrepreneurially – that is, it has repositioned itself discursively and factually as being entrepreneurial by its activities rather than by the mere story of its creation.

Conclusion

This article has sought to shed light on the causes and consequences of the entrepreneurial transformation of the organizational identity of business schools. To study this issue, we devote a historical and longitudinal case study to the development and evolution of the entrepreneurial OI of a European business school from the 1970s to the present day. Our study makes several distinct contributions.

Empirically, this paper contributes in several ways to the literature on the history of entrepreneurship and its teaching by offering a case study on the emergence and development of entrepreneurship within a business school. First, this study reveals that the engagement of the ESCP BS school in the field of entrepreneurship and the construction of an entrepreneurial OI were not born from strategic analysis but rather raised as an emerging strategic process. As such, the speeches produced by certain business schools on their entrepreneurial orientation supposedly “rooted in their genes” should be recontextualized historically. Next, our study shows that the operational and identity processes of entrepreneurial transformation do not necessarily coincide over time. Indeed, the entrepreneurial evolution of ESCP BS began at the educational level at the beginning of the 1970s, but it was only from the 1990s onward, in a new context, that this evolution was reflected in the level of its OI, which ultimately led to the reorganization of its training, research and support offer to emphasize entrepreneurship. In other words, the processes of entrepreneurial transformation do not necessarily obey the same logics, depending on whether they are expressed at the operational or identity levels.

On a theoretical level, our study sheds light on an organizational process that has not yet been studied very much: business schools' construction of an entrepreneurial OI. This topic is particularly important because this construction can represent an element of response to not only the current constraints of sectorial hyper-competition but also the questioning of their legitimacy. Concretely, the transformation of the OI in an entrepreneurial sense generally involves mobilize discourses to exploit the organization's history. Our study contributes to the literature on OI construction processes by confirming previous work showing that identity discourses are expressed through narrations or metaphors (Czarniawska, 1997; Vaara, Tienari & Sääntti, 2003; Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006), which organizational actors tend to accept more readily as they refer to the organization's

history (Vaara, Tienari & Sääntti, 2003). Our case, however, substantially qualifies Ashforth, Rogers and Corley's (2011) findings by revealing that historical discourses do not automatically facilitate the dissemination of the OI. They can indeed present in them the germs of obstruction, manifested by factual or interpretative inaccuracies that could generate identity discrepancies within the organization and beyond. In this, our case reveals how the entrepreneurial OI acts as a filter between, on the one hand, the requirements of the environment and, on the other, the organization's activities or modes of operation. Concretely, the transformation of the school's OI in an entrepreneurial sense encourages its actors to invest in the resources, processes and symbols necessary to embody the entrepreneurial spirit. This incarnation, mediated by the rewriting of the history of the school and the adoption of an entrepreneurial lens of its current activities, makes it possible to create a discourse of evidence, without which an entrepreneurial OI risks being reduced to nothing but an empty shell in stakeholders' eyes. As a result, our study enriches the literature on the mobilization of history to build an OI (Kroezen & Heugens, 2012; Cailluet, Gorge & Özçağlar-Toulouse, 2018; Oertel & Thommes, 2018). This enrichment is based on the analysis of the role played by interpretation filters – the entrepreneurial ethos in our case – in the selection and subsequent promotion of certain discourses or certain practices according to their degree of alignment with the identity issues of the organization.

As such, our study details how business school leaders can use entrepreneurial OI to legitimize certain development routes for their organization. One of the practical implications is thus to invite business school leaders to develop their sensitivity regarding the OI of these establishments. Performing "historical audits" on a school's past could identify the evidence to illustrate, justify or reshape the current or projected positioning of their OI. This is a reminder that the work of reviewing and enhancing organizational history is of operational interest to managers wishing to endow their school with an entrepreneurial OI. For example, recent work (Passant, 2020: 34–35; 64–68) shows that several directors, professors and graduates of ESCP BS opened business schools in France or abroad after having attended school. This situation can be interpreted according to an entrepreneurial lens as revealing a process of spin-off or intrapreneurship. If a recent update of this past has not yet been the subject of any communication promotion by the school administration, it is not impossible that in the future it occurs – because the school administration is used to appropriating these elements of history, as it has done for the past 30 years to forge the school's entrepreneurial OI. As a result, our work paves the way for future studies analyzing the managerial employability of history and therefore the value of historical studies in building the entrepreneurial OI of business schools.

Our contribution to the understanding of entrepreneurial OI mechanisms in business schools should be supplemented by future work. First, our case study is based primarily on sources reflecting the interpretations of the school administration. This methodological choice was justified by the central role that the literature attributes to leaders in shaping the OI. We acknowledge, however, that this approach should be enriched by taking into account other stakeholders – students, companies, accreditation agencies, political actors, etc. – who, even if they do not drive the construction of the OI, nonetheless perceive its messages and can interpret them in ways other than what was initially envisaged. Indeed, including the entrepreneurial spirit in business schools as the OI's center of gravity could in principle be used against the school by stakeholders who could avail themselves of it to hold the school administration to account. As such, our study calls for future research to investigate the reactions and, in particular, the degrees of adhesion, resistance, reappropriation or even of incredulity, of the external or internal audiences vis-à-vis the messages that some business schools are promoting to develop their entrepreneurial OI. Moreover, the qualitative nature of our study allowed us to understand the mechanisms of development of entrepreneurial OI in a business school but not to measure all the effects. Therefore, a quantitative and comparative study should be carried out to assess whether the establishment of an entrepreneurial OI translates to students in a higher business creation intention rate than that of other business schools that have not built an entrepreneurial OI. Finally, it would be useful,

also from a comparative perspective, to understand how, why and with what results other business schools, in different regional or national contexts, have adopted an entrepreneurial OI like ESCP BS or have chosen to keep a more generalist identity or a specialized identity in other fields despite the growing entrepreneurial orientation of their activities.

References

- Alajoutsijärvi, K., Juusola, K., Siltaoja, M. (2015). The legitimacy paradox of business schools: Losing by gaining?, *Academy of Management Learning & Education*, 14(2): 277-291.
- Albert, P., Bernasconi, M., Boucand, F.-X. (1999). L'enseignement de l'entrepreneuriat au CERAM : Une histoire avec Sophia-Antipolis, Communication publiée dans les actes du Premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre 1999 : 5-16.
- Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity, *Research in Organizational Behavior*, 7(1): 263-295.
- Albertini, T., Fabiani, T., Lameta, N. (2018). Comment concevoir le cadre d'un dispositif pédagogique entrepreneurial à l'échelle universitaire : Le cas de l'Université de Corte, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(3) : 159-188.
- Amdam, R. (2019). The internationalization of executive education. In T. da Silva Lopes, C. Lubinski, H. Tworek (Eds.), *The Routledge Companion to the Makers of Global Business* (pp. 125-137). Abingdon: Routledge.
- Anteby, M., Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history, *Academy of Management Journal*, 55(3): 515-540.
- Ashforth, B.E., Rogers, K.M., & Corley, K.G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics, *Organization Science*, 22(5): 1144–1156.
- Audretsch, D. (2012). Entrepreneurship research, *Management Decision*, 50(5) : 755-764.
- Balconi, M., Brusoni, S., Orsenigo, L. (2010). In defence of the linear model: An essay, *Research Policy*, 39(1): 1-13.
- Blanchard, M. (2015). *Les Écoles supérieures de commerce. Sociohistoire d'une entreprise éducative en France*, Paris : Classiques Garnier.
- Boissin, J.-P., Chollet, B., Emin, S. (2008). Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise : Un état des lieux, *La Revue Française de Gestion*, 34(180) : 25-43.
- Boutillier, S., Uzunidis, D. (1999). Entrepreneur, esprit d'entreprise et économie : Un enseignement (supérieur) basé sur le triptyque structures-comportements-performances, Communication publiée dans les actes du Premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre 1999, p. 52-66.
- BPI. (2021). *Renforcer la troisième mission de l'université pour l'innovation technologique et la « deeptech »*, Paris : Paris School of Business.
- Brockling, U. (2016). *The entrepreneurial self, Fabricating a new type of subject*, Los Angeles, CA: Sage.
- Bronstein, J., Reihlen, M. (2014). Entrepreneurial university archetypes: A meta-synthesis of case study literature, *Industry & Higher Education*, 28(4): 245-262.
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M., Whetten, D. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An Interdisciplinary framework and suggested terminology, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2): 99-106.
- Bureau, S., Fendt, J. (2012). La dérive 'situationniste'. Le plus court chemin pour apprendre à entreprendre ?, *La Revue Française de Gestion*, 223(4) : 181-200.
- Bureau, S., Komporezos-Athanasios, A. (2017). Teaching subversion in the business school: An 'improbable' encounter, *Management Learning*, 48(1): 39-56.
- Cailluet, L., Gorge, H., Özçağlar-Toulouse, H. (2018). 'Do not expect me to stay quiet': Challenges in managing a historical strategic resource, *Organization Studies*, 39(12): 1811-1835.

Carolan, B.V. (2008). Institutional pressures and isomorphic change : The case of New York City's Department of Education, *Education and Urban Society*, 40(4) : 428-451.

Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Kashav, S. (2019). Exploration et exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity, *Technological Forecasting et Social Change*, 141(3): 172-194.

Chambard, O. (2013). La promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur. Les enjeux d'une création lexicale, *Mots. Les langages du politique*, 102 : 103-119.

Charmaz, K. (2002). *Qualitative interviewing and grounded theory analysis*. London : Sage.

Chessel, M.-E., Pavis, F. (2001). *Le Technocrate, le Patron et le Professeur. Une Histoire de l'Enseignement Supérieur de Gestion*, Paris : Belin.

Choi, J.-I., Markham, S. (2019). Creating a corporate entrepreneurial ecosystem: The case of entrepreneurship education in the RTP, USA, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, & Complexity*, 5(3): 62-77.

Clark, B. (1998). *Creating entrepreneurial universities. Organisational Pathways of transformation*, Oxford : Pergamon for IAU.

Clark, B. (2001). The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, et achievement, *Higher Education Management*, 13(2): 9-24.

Corley, K.G., Gioia, D.A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin off, *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 173-208.

Crainer, S., Dearlove, D. (2001). *Gravy training: Inside the shadowy world of business schools*, Oxford: Capstone.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, Chicago: University of Chicago Press.

Deslandes, G. (2020). European management teaching & research: Reflections on the life & work of A. Blanqui, *European Management Journal*, 38(3): 357-366.

Dia, A. (2011). L'Université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1): 9-32.

Eisenhardt, K., Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.

Elsbach, K., Kramer, R. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering & countering the *Business Week* rankings, *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 442-476.

Etzkowitz, H., Germain-Alamartine, E., Keel, J., Kumar, C., Smith, K., et Albats, E. (2019). Entrepreneurial university dynamics: Structured ambivalence, relative deprivation & institution-formation in the Stanford innovation system, *Technological Forecasting & Social Change*, 141(3): 159-171.

Fayolle, A. (1999). *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : Analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement*, Rapport rédigé à la demande de la Direction de la Technologie du Ministère de l'Éducation nationale de la Recherche et de la Technologie.

Fayolle, A. (2000). *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : Un regard sur la situation actuelle*, *Gestion 2000*, 3 : 77-95.

Fayolle, A., Lamine, W., Mian, S. Phan, Ph. (2020). Effective models of science, technology & engineering entrepreneurship education: Current et future research, *The Journal of Technology Transfer*.

Fayolle, A., Verzat, C., Wapshott, R. (2016). In quest of legitimacy: The theoretical & methodological foundations of entrepreneurship education research, *International Small Business Journal*, 34(7): 895-904.

Felix, B. (2020), Analyzing the formation of a paradoxical organizational identity, *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6) : 1227-1241.

Fendt, J., Bureau, S. (2010). Small business education in a grande nation – Antinomy, opportunity or both? A French grande école case study. In A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education. International Perspectives*, (Volume 3, pp. 86-109). Cheltenham: Edwar Elgar Publishing.

Finì, R., Rasmussen, E., Siegel, D., Wiklund, J. (2018). Rethinking the commercialization of public science: From entrepreneurial outcomes to societal impacts, *Academy of Management Perspectives*, 32(1): 4-20.

Foster, W., Coraiola, D., Suddaby, R., Kroezen, J., Chandler, D. (2017). The strategic use of historical narratives: A theoretical framework, *Business History*, 59(8) : 1176-1200.

Fridenson, P., Paquy, L. (2008), Du haut enseignement commercial à l'enseignement supérieur de gestion (XIXe-XXe siècles). In P. Le Normand (Ed.), *La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris 1803-2003* (pp. 199-258). Paris : Droz.

Germain, O., Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(1): 7-18.

Geuna, A., Salter, A.J., Steinmueller, W.E., Hoffman Y.E. (Eds.) (2004). *Science and Innovation: Rethinking the rationales for funding and governance*, Edward Elgar Publishers.

Gibb, A., Hannon, P., (2006), Towards the entrepreneurial university, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1): 73-110.

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7, 123–193.

Gjerding, A., Wilderom, C., Cameron, S., Taylor, A., Scheunert, K. (2006). L'université entrepreneuriale : Vingt pratiques distinctives, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 3(3) : 95-124.

Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine de Gruyter.

Gomez, P.-Y., Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie*, Bruxelles, De Boeck.

Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., Mian, S. (2016). Entrepreneurial universities : Emerging models in the new social and economic landscape, *Small Business Economics*, 47(3) : 551-563.

Guerrero, M., Toledano, N., Urbano, D. (2011). Entrepreneurial universities & support mechanisms: A Spanish case study, *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, 13(2): 144-160.

Harney, S. (2007). *Socialization & the business school*, *Management Learning*, 38(2): 139-153.

Herrera, F., Guerrero, M., Urbano, D. (2018). Entrepreneurship & innovation ecosystem's drivers: The role of higher education organizations. In J. Leitão, H. Alves, N. Krueger, J. Park (Eds.), *Entrepreneurial, Innovative et Sustainable Ecosystems* (pp. 109-128). Springer, Cham.

Horton, K., Bayerl, S., Jacobs, G. (2014). Identity conflicts at work : An integrative framework, *Journal of organizational behavior*, 35(1) : 6-22.

Jacobsen, K., Ravn Sørensen, A. (2017). *CBS. 100 Years. 1917-2017*, Copenhagen: Historika.

Kaplan, A. (2014). European management & European business schools: Insights from the history of business schools, *European Management Journal*, 32(4): 529-534.

Kaplan, A. (2018). Towards a theory of European business culture: The case of management education at the ESCP Europe Business School. In G. Suder, M. Riviere, J. Lindeque (Ed.), *The Routledge Companion to European Business* (pp. 113-124). Routledge.

Katz, J. (2003). The chronology et intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999, *Journal of Business Venturing*, 18(2): 283-300.

Kipping, M., Wadhwani, R., Bucheli, M. (2014). Analyzing and interpreting historical sources: A basic methodology. In M. Bucheli, R. Wadhwani (Eds.), *Organizations in time: History, theory, methods* (pp. 305-329). Oxford: Oxford University Press.

Klandt, H., Volkmann, C. (2006). Le développement et les perspectives de l'enseignement de l'entrepreneuriat en Allemagne. In Centre Européen de l'UNESCO pour l'Enseignement Supérieur (Ed.), *L'Enseignement supérieur en Europe*, 31(2) : 195-208.

Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth et social change – Key strategic challenges, *Technological Forecasting et Social Change*, 141(3): 149-158.

Kodeih, F., Greenwood, R. (2014). Responding to institutional complexity: The role of identity, *Organization Studies*, 35(1): 7-39.

Kroezen, J., Heugens, P. (2012). Organizational identity formation: Processes of identity imprinting & enactment in the Dutch microbrewing landscape. In M. Schultz, S. Maquire, A. Langley, H. Tsoukas (Eds.), *Constructing identity in & around organizations* (pp. 89-127). Oxford: Oxford University Press.

Kuratko, D. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, & challenges, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5): 577-598.

Lacorne, D. (2019). *Tous milliardaires ! Le rêve français de la Silicon Valley*, Paris : Fayard.

Landry, E., Amara, N., Rherrand, I. (2006). Why are some university researchers more likely to create spin-offs than others? Evidence from Canadian universities, *Research Policy*, 35(10): 1599-1615.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, C., Van de Ven, A. (2013). *Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow*, *Academy of Management Journal*, 56(1): 1-13.

Langley, A., Chahrazad, A. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In D. Ketchen, D. Bergh (Eds.), *Research Methods in Strategy & Management* (pp. 105-140). London: Emerald Group.

Le Van-Lemesle, L. (1988). *L'éternel retour du nouvel entrepreneur*, *La Revue Française de Gestion*, 70(3) : 134-140.

Leih, S., Teece, D. (2016). Campus leadership et the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective, *Academy of Management Perspectives*, 30(2): 182-210.

Le Pontois, S. (2019). Enseigner l'entrepreneuriat, accompagner les étudiants : Question(s) de légitimité, *Entreprendre & Innover*, 3(3-4) : 159-172.

Liñán, F., Urbano, D., Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain, *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3): 187-215.

Link, A., Scott, J. (2005). Opening the ivory tower's door: An analysis of the determinants of the formation of U.S. university spin-off companies, *Research Policy*, 34(7): 1106-1112.

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage.

Lubinski, C., Wadhwani, D. (2019). International entrepreneurship & business history. In T. da Silva Lopes, C. Lubinski, H. Tworek (Eds.), *The Routledge Companion to the Makers of Global Business* (pp. 55-68). Abingdon: Routledge.

Manceau, J.-J. (2020). Les Écoles de commerce championnes de l'entrepreneuriat, *Forbes*, étude en ligne / <https://www.forbes.fr/management/les-ecoles-de-commerce-championnes-de-l-entrepreneuriat/?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1&cn-reloaded=1>

McDonald, D. (2017). *The golden passport: Harvard Business School, the limits of capitalism, and the moral failure of the MBA elite*, New York: Harper Collins.

McKiernan, P., Wilson, D. (2014). Strategic choice: Taking 'business' out of b-schools. In A. M. Pettigrew, E. Corneul, U. Hommel (Eds.), *The institutional development of business schools* (pp. 248-269). Oxford : Oxford University Press.

Menzies, T. (2009). *Entrepreneurship & the Canadian universities: Strategies & best practices of entrepreneurship centres*, Ontario, St. Catharines: Brock University.

Murray, F., Stern, S. (2007). Do formal intellectual property rights hinder the free flow of scientific knowledge? A test of the anti-commons hypothesis, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 63(4) : 648-687.

Myers, M. D. (2009). Grounded theory. In M. D. Myers (Ed.). *Qualitative research in business and management* (pp. 106–117). Los Angeles CA: Sage Publications.

Oertel, S., Thommes, K. (2018). History as a source of organizational identity creation, *Organization Studies*, 39(12): 1709-1731.

Offenstad, N. (2011). *L'historiographie*, Paris : Presses Universitaires de France.

Passant, A. J.-G, Arreola, F. (2019). Depuis quand apprend-on l'entrepreneuriat ? Une étude de cas historique dédiée à l'ESCP, *Entreprendre et Innover*, 42-43(3) : 146-158.

- Passant, A. J.-G. (2016). Issues in European business education in the mid-nineteenth century: A comparative perspective, *Business History*, 58(7): 1118-1145.
- Passant, A. J.-G. (2018a). Between filial piety and managerial opportunism: The strategic use of the history of a family business after the buyout by non-family purchasers, *Entreprises et Histoire*, 91(2): 62-81.
- Passant, A. J.-G. (2018b). *Survivre et rebondir : Les processus stratégiques de pérennité organisationnelle sur la longue durée*, Thèse de doctorat en gestion, Université de Paris-I-Panthéon-Sorbonne.
- Passant, A. J.-G. (2019). The early emergence of European commercial education in the nineteenth century: Insights from higher engineering schools, *Business History*, 61(6) : 1051-1082.
- Passant, A. J.-G. (2020). *À l'origine des écoles de commerce : ESCP Business School, la passion d'entreprendre*, L'Harmattan : Paris.
- Passant, A. J.-G. (2021). Making European managers in business schools: A longitudinal case study on evolution, processes, and actors from the late 1960s onward, *Enterprise & Society*, 22(3) : 1-34.
- Pettigrew, A. (2012). Context and action in the transformation of the firm: A reprise, *Journal of Management Studies*, 49(7): 1304-1328.
- Pettigrew, A. M., Corneul, E. , Hommel, U. (Eds.), *The institutional development of business schools*, Oxford University Press : Oxford.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, *Academy of Management Journal*, 49: 235-262.
- Price, K., Gioia, D. A. (2008). The self-monitoring organization: Minimizing discrepancies among differing images of organizational identity, *Corporate Reputation Review*, 11(3) : 208-221.
- Princeton Review (2018). *The Princeton Review & entrepreneur name the Top 25 Undergrad et Grad Schools for entrepreneurship studies for 2019*, (<https://www.princetonreview.com/press/topentrepreneurial-press-release>).
- Radu-Lefebvre, M., Redien-Collot, R. (2012). Achieving legitimacy in entrepreneurship education: A case study, *Journal of Enterprising Culture*, 20(4): 481-500.
- Rasche, A., Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective, *Organization Studies*, 30(7): 713-734.
- Redien-Collot, R., Vidal, F. (2011). Faire école en entrepreneuriat, *Entreprendre & Innover*, 11-12(3) : 33-43.
- Rehn, A., Brännback, M., Carsrud, A., Lindahl, M. (2013). Challenging the myths of entrepreneurship?, *Entrepreneurship et Regional Development*, 25(7-8) : 543-551.
- Rothaermel, F.T., Agung, S.D, Jiang, L. (2007). University entrepreneurship : A taxonomy of the literature, *Industrial and Corporate Change*, 16(4) : 691-791.
- Schaeffer, V. (2019). L'Université entrepreneuriale : Éléments historiques et débats, *Marché et Organisations*, 1(1) : 87-108.
- Schmitt, C. (Ed.) (2005). *Université et entreprise : Une relation en quête de sens*, Paris : L'Harmattan.
- Schreiter, K., Ravasi, R. (2018). Institutional pressures and organizational identity: The case of Deutsche Werkstätten Hellerau in the GDR and beyond, 1945-1996, *Business History Review*, 92(3): 453-481.
- Schumpeter, J.A. (1947). The creative response in economic history, *Journal of Economic History*, 7(2): 149-159.
- Scott, S.G., Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, 25(1) : 43-62.
- Servan-Schreiber, S. (1994). *Les Épices de la République. ESCP – École Supérieure de Commerce de Paris – Itinéraire d'une Grande École, 1819-1994*, Paris : CPL.
- Shane, S. (2004). *Academic entrepreneurship: University spinoffs & wealth creation*, Edward Elgar Publishing.

Sieger, P., Fueglistaller, U., Zellweger, T., Braun, I. (2018). *Global student entrepreneurship 2018: Insights from 54 countries*, St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU.

Slaughter, S., Leslie, L. (1997). *Academic capitalism. Politics, policies, & the entrepreneurial university*, Baltimore: John Hopkins University Press.

Takagi, J., De Carlo, L. (2003). The ephemeral national model of management education: A comparative study of five management programmes in France. In R.P. Amdam, R. Kvålshaugen, E. Larsen (Eds.), *Inside the Business Schools* (pp. 29-57). Copenhagen Business School Press.

Toms, S., Wilson, N., Wright, M. (2020). Innovation, intermediation, & the nature of entrepreneurship : A historical perspective, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(1) : 105-121.

Touzet, L. (2016). *Jouer à faire des affaires. Une sociologie des business games*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Toulouse Jean Jaurès.

Uzunidis, D. (2015). *Et Jean-Baptiste Say... créa l'entrepreneur*, Bruxelles : Business and Innovation.

Valerio, A., Parton, B., Robb, A. (2014). *Entrepreneurship education et training programs around the world: Dimensions for success*, The World Bank. (<https://ideas.repec.org/b/wbk/wbpubs/18031.html>).

Vaara, E., Tienari, J., Sääntti, R. (2003). The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers, *Human Relations*, 56(4): 419-451.

Van Damme, D. (2001). Quality issues in the internationalization of higher education, *Higher Education*, 41(1): 415-441.

Van der Sijde, P., Ridder, A., Blaauw, G., Diensberg, C. (Eds.). (2008). *Teaching Entrepreneurship. Cases for Education and Training*, Physica-Verlag Heidelberg.

Venkataraman, S. (2004). Regional transformation through technological entrepreneurship, *Journal of Business Venture*, 19(1): 153-167.

Vérin, H. (2011). *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris : Classiques Garnier.

Verstraete, T. (2000). *Les universités et l'entrepreneuriat*, Document de travail de l'ADREG, (http://asso.nordnet.fr/adreg/univ_entrep.PDF).

Verzat, C. (2014a). Engagement, agilité cognitive, coopération et réflexivité des apprenants... et des enseignants en entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(2) : 7-13.

Verzat, C. (2014b). Les défis en éducation et en recherche pour diffuser et valoriser la culture et les comportements entrepreneuriaux en France : Interview d'Alain Fayolle, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(2) : 15-28.

Verzat, C., Dubard Barbosa, S., Foliard, S., Tavakoli, M. (2019). Évolution de l'éducation entrepreneuriale : Mythe ou réalité ? Quatre tendances à suivre..., *Entreprendre & Innover*, 3(3-4) : 5-11.

Vesper, K. (1982). *Research on education for entrepreneurship*. In C. Kent, D. Sexton, K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 320-333). Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.

Volkman, C. (2004). Les études entrepreneuriales : Une discipline académique en ascension au vingt-et-unième siècle. In Centre Européen de l'UNESCO pour l'Enseignement Supérieur (Ed.), *L'Enseignement Supérieur en Europe*, 29(2) : 177-186.

Wadhwani, R. D., Kirsch, D., Welter, F., Gartner, W., Jones, G. (2020). Context, time, & change: Historical approaches to entrepreneurship research, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(1): 3-19.

Wodak, R. (2004). Critical discourse analysis. In C. Seale, J.F. Gubrium, D. Silverman (Eds.), *Qualitative research practice* (pp. 197-213). Thousand Oaks : Sage.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design & methods*, Thousand Oaks: Sage.

Zukin, S. (2012). *De la tour d'ivoire à la plate-forme entrepreneuriale : Une vision postfordiste des universités urbaines*. In P. Ingallina (Ed.), *Universités et enjeux territoriaux : Une comparaison internationale de l'économie de la connaissance* (pp. 307-313). Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.

Adoption of telemedicine by French public health professionals during the Covid-19 pandemic

Management & Prospective, 40 (2), 13-33, 2023

Jihane SEBAI & Younès EL MANZANI

Jihane.sebai@uvsq.fr & younes.el-manzani@uvsq.fr

Abstract:

The practice of telemedicine, although hesitantly used in France for years, found itself at the forefront during the pandemic crisis, especially during various lockdown periods. Despite its perception as the only way to ensure continuity of patient care during the COVID-19 crisis, its adoption and dissemination by French users and professionals are mixed. Indeed, despite the enthusiasm with which the practice was received during lockdowns, it continues to face multiple criticisms regarding the acceptance of its diffusion, even during the pandemic. Proceeding from the assumption that telemedicine is a promising alternative to support organizational reforms (telemedicine consultations have been legally recognized since 2019), this article attempts to understand the factors that influence healthcare professionals' intention to adopt it. To do this, we rely on the Technology-Organization-Environment (TOE) framework to highlight explanatory dimensions. For the empirical study, our research uses mixed methods. It relies on the mobilization of secondary data published by the Odoxa firm and supplemented by semi-structured interviews conducted with healthcare professionals (doctors and nurses). By focusing particularly on care professionals, we show that the adoption of telemedicine by caregivers is strongly correlated with technological, organizational, and environmental factors, as well as certain aspects related to the patient.

Keywords: telemedicine, health, COVID-19 crisis, TOE, France.

INTRODUCTION

As COVID-19 was considered a global pandemic posing a threat to everyone's life (WHO, 2020), governments took serious measures to slow the rapid spread of the coronavirus (El Idrissi et al., 2022). These actions not only had a significant impact on the daily life of the population but also introduced process transformations in virtually all public systems worldwide. In France, all public services were subject to the same agility rule to meet citizens' needs. The health sector was no exception to this rule, despite the complexity of its operation and the uniqueness of its duty and was even prompted to review its care process. Caring for people affected by the virus while ensuring the continuity of chronic patient monitoring and meeting the needs of users and citizens were the main challenges of the system during the pandemic. It was in this context, and with the encouragement of public authorities, that the diffusion and deployment of telemedicine were intensified to ensure the continuity of care while avoiding the interruption of patient pathways and their isolation.

The literature on the use of innovative technologies in healthcare is abundant, especially since 2019. Several authors have studied the adoption of different technologies such as electronic signature (Chang et al., 2007), radio frequency identification (Wang, Wang, and Yang, 2010; Chong and Chan, 2012) and the contribution of artificial intelligence (Yang et al., 2022). The adoption of telemedicine as technological innovation is also considered a fairly explored topic from the patients' perspective (Dinh et al, 2023; Ching Yuen Luk, 2023; Simões, 2023) and caregivers (Kondrateva, 2022; Coves et al, 2022; Marraud et al., 2022; Bentahar et al., 2021; Boissy, 2014; Gagnon, 2003; Alaboudi et al., 2016; Liu, 2011) where the analysis mainly focused on identifying the main challenges, drivers, and barriers to adoption. While some studies were conducted in a stable environment, the most recent contributions were interested in adoption in a quite disturbed environment related to the 2019 pandemic crisis. But to our knowledge it does not seem that the explanatory factors of its adoption had been studied that's why we wanted to focus our reflection on the factors and dimensions that could influence the intention of health professionals to adopt telemedicine.

Our research aims to explore the technological, organizational and environmental factors behind the adoption of telemedicine by public health professionals during the pre and post-Covid confinement period. To do this, we base our analysis on the Technology-Organization-Environment (TOE) framework which allowed us to identify three aspects of an organization's context that can impact the adoption process and the implementation of technological innovation. For our empirical study, we mobilized secondary data published by ODOXA, supplemented by a qualitative study conducted among health professionals.

We have structured our reflection in three stages: After the introduction retracing the French context, we devote section 2 to the theoretical framework. We reserve section 3 for the methodology and the presentation and analysis of results, and we will finish our analysis with a discussion and the main conclusions that deserve to be highlighted.

1. THEORETICAL CONTEXT

1.1. Telemedicine in France

The use of digital technology in healthcare, which began in the 1970s with the computerization of hospital management functions and the first projects for digital patient files, has both sustained interest and encountered numerous repeated failures in France over the past forty years. The integration of digital technology into healthcare aims to promote the establishment of new care organization models to enhance and develop relationships between healthcare professionals and their patients (Dumez et al, 2015), improve the management of chronic diseases, facilitate home hospitalization or anticipate the return home after outpatient hospitalization (Dubreuil, 2019). To address these various challenges, numerous projects have been launched (3D Platform, "Smart Platform 2030", Terr-eSanté, "Digital Care Territory", The Operational Directory of Resources in Île-de-France (RoR-IF), Via Trajectory, CAPRI, ORTIF, S-PRIM, Digital Medical Hub (DMH). In France, the year 2018 notably marked a heightened interest in digital technology, reflected in the launch of a national plan "My Health 2022", which anticipates the acceleration of the digital shift (Pon, Coury, 2018) and the foreshadowing of a "Health Data Hub" (Cuggia et al., 2018) with the aim of better leveraging health data for the common good. Putting high-performance digital tools at everyone's service is one of the priorities defined in the "My Health 2022" plan of the Ministry of Solidarity and Health, implemented in the region by the regional health agencies. The term "cyberhealth" or telehealth is widely accepted, encompassing all areas of digital health (Pon, 2018). The National Council of the Order of Physicians (2015) and Scala (2016) identify it as having two zones with permeable boundaries: health information systems (HIS) or hospital information systems (HIS), which organize the exchange of information between city medicine and the hospital, or between the services of the same hospital (shared medical records, civil status card, etc.), and telehealth, which includes telemedicine and mobile health (m-health). In 2009, telemedicine was defined by the Law on hospital reform and Patients, health and Territories (HPST) as "*a form of medical practice at a distance using information and communication technologies*". The decree of October 19, 2010, goes further in explicating the different possible forms of telemedicine and identifies the following five practices:

- Teleconsultation (TLC): A doctor conducts a consultation remotely using secure digital tools
- Tele-expertise (TLE): A doctor remotely solicits the opinion of one or more colleagues on complex cases
- Remote medical surveillance: A caregiver remotely monitors a patient's medical parameters
- Remote medical assistance: A caregiver assists another healthcare professional remotely

Medical regulation (MR): Medical response provided within the framework of the centres' activity. The health bill presented in February 2019 introduces new nomenclatures such as "telecare", which connects a patient with a pharmacist or paramedical professional. In France, the health sector in the traditional sense of the term ("medical health") is primarily represented by telemedicine. This is the only one that has had legal existence in France since the early 1990s, allowing telemedicine to be considered by public authorities as a solution reconciling two major principles: greater equality of access to care and the rationalization of healthcare spending (Suarez, 2002; Gaglio, 2018). Although its development has been encouraged since 1999 with the creation of dynamics between hospitals in the same health territory (GHT) (Simon, 2015-2017; Gaglio, 2018) and different

public health establishments in the same territory (CPTS) (Pribille, 2018), the practice of **TELEMEDICINE** was only recognized in 2004 by the health insurance law, authorized by the "hospital, patients, health, territories" (HPST) law of 2009, and fully deployed in 2018 with the transition to common law financing of teleconsultation and tele-expertise procedures by agreement between the Health Insurance and doctors' unions. Furthermore, despite encouragement from public authorities and various efforts and investments made in telemedicine, its development has been deemed disappointing, uneven, and faltering (Gaglio, 2018). The conclusions of the High Health Authority (HAS) in 2016 and the Court of Auditors (2017) underline the lack of deployment and lament the absence of a constructive and sustainable approach and the dispersion of public action. In our opinion, this failure can be explained by organizational and human factors (Melchiorre, 2018), socio-territorial factors related to inequality of access and use of health care (Graham, 2008; Fourneyron, 2018), technical and legal factors related to care safety and data protection (Poirot-Mazères, 2018; Dubreuil, 2019), and evaluation difficulties. Moreover, if the fundamental objectives of telemedicine are to facilitate access to quality care in isolated areas to correct potential inequalities and improve the coordination of care between health professionals while reducing expenditure (Gaglio, 2018), the pandemic context has made it an ultimate solution to ensure continuity of follow-up and management of various pathologies in urban and rural areas (Bentahar et al, 2021). The increase in reimbursements by social security has also been a driver in mobilizing certain health professionals who were previously reluctant to adopt TLC.

1.2. Adoption of Telemedicine Starting from our perception of telemedicine as a complex technological innovation, we devote this section to explaining its multidimensional nature and its specificities and then present the theoretical framework that seemed most relevant to us, allowing for the integration of the various dimensions specific to the adoption of complex technology in the health field.

1.2.1 Telemedicine as a Complex Technological Innovation in Healthcare

In the healthcare sector, it seems reductive to confine innovation to an accumulation of medical technologies or an information system (Wallut, 2019). Approaches based on medical innovation or Information and Communication Technologies (ICTs) do not cover all health innovations and do not allow for an analysis of all their subtleties (Boullier and De Certaines 1992; Bonneville and Grosjean, 2007). It is in this regard that Djellal and Gallouj (2005, 2007) call for the adoption of multiple approaches to forms of innovation, rendering telemedicine a multi-dimensional and complex innovation.

telemedicine can indeed be seen as an innovation in goods (a new technology) and services (a materialized care offer) based on the use of ICTs. The introduction of new dematerialized methods around the product or service (production, marketing, etc.) is also perceived as a process innovation for the medical activity (diagnosis, care, treatment).

Telemedicine is also an innovation that can be deployed in the public sector for hospital use, but also in the private sector, which implies constraints of variable geometry (public service principles). Wallut (2019) presents the financial lever (act remuneration) and the organizational lever as stimulants to the adoption of this innovation. By rethinking work methods, habits (new task distribution), and coordination methods among professionals, telemedicine is also seen as an organizational innovation in the sense of Schumpeter (1934). The combination of both technological and organizational aspects is undoubtedly what best distinguishes telemedicine and leads to its description as a "*techno-organizational*" innovation (Suarez 2002).

Furthermore, telemedicine is not only a tool, a service, and a market, but also a medical field or a health technology, making it a multi-dimensional and complex innovation. And it is in light of these various characteristics attributed to it and the array of virtues recognized in it that it receives support and encouragement from public authorities. However, despite a very favourable institutional context, its adoption remains a subject of discussion.

1.3. Factors Influencing the Adoption of Telemedicine

To understand the adoption of telemedicine, which is a technological, health, and organizational innovation, we have chosen to rely on the Technology-Organization-Environment (TOE) framework. Established by Tornatzky and Fleischer (1990), the TOE framework is an organizational theory explaining the adoption and implementation of technological innovations through three contextual dimensions:

- Technological factors refer to the attributes of the technology (Kouhizadeh et al., 2021).
- Organizational factors encompass the descriptive characteristics of the organization (Tornatzky et al., 1990)
- Environmental factors combine the regulatory environment, the specificities of the business sector, and market competitiveness¹¹ (Tornatzky et al., 1990).

Our use of the TOE framework is based primarily on its prominence in technology adoption research (Oliveira, Thomas, and Espadanal, 2014), offering a comprehensive view of modern technology adoption by combining internal (technological and organizational) and external (environmental) factors. By including different explanatory factors for the adoption of technological innovation, the TOE implicitly integrates the analysis of technology acceptance and the value creation resulting from technological innovation (Gangwar, Date, and Ramaswamy, 2015). Based on studies conducted, a thorough analysis of the literature on technology adoption in the field of care and health (Chang et al., 2007; Chong and Chan, 2012; Lian, Yen, and Wang, 2014; Ahmadi, Nilashi, and Ibrahim, 2015; Alharbi, Atkins, and Stanier, 2016; Alkraihi, Jackson, and Murray, 2016; Ahmadi et al., 2017; Almoubarak, 2017; Aboelmaged and Hashem, 2018; Deng et al., 2021; Ghaleb et al., 2021; Alassafi, 2021; Damali, Kocakulah, and Ozkul, 2021; Yang et al., 2022), and more specifically telemedicine (Liu, 2011; Ahmadi, Nilashi, and Ibrahim, 2015; Alaboudi et al., 2016; Yan, Guo, and Vogel, 2016), has allowed us to express adoption according to three factors (technological, organizational, and environmental) that we have decrypted into explanatory dimensions as shown in Table 1. However, considering the legitimate place that the patient/user occupies in explaining the adoption of telemedicine, we believe it is credible to adapt the theoretical framework to include a fourth factor (patient) which was also explained according to explanatory dimensions.

Table 1: telemedicine adoption factors

Factor	Dimension	Description
Technology	Relative Advantage	The extent to which the technological innovation is perceived to be better than the idea it replaces (Rogers, 1995).
	Compatibility	The extent to which the technological innovation is perceived as being consistent with existing values, past experiences, and the needs of potential adopters (Rogers, 1995).
	Complexity	The extent to which technological innovation is perceived as difficult to understand and use (Rogers, 1995).
	Perceived Costs	Perceived cost can be defined as the user's opinion regarding the costs associated with adopting a new technological innovation (Pizam et al., 2022).
Organization	Management Support	The level of support received from management to adopt a technological innovation (Grover and Goslar, 1993).

¹¹ This dimension (market competitiveness) is outside the scope of our analysis: health, which is a common good in the public sector.

	Organization Readiness	The technological infrastructure and/or human and financial resources are put in place for the successful integration of technological innovation (Pizam et al., 2022).
Environment	Covid-19 Pandemic Constraints	This encompasses all the constraints related to the Covid-19 crisis that has led to the adoption of technological innovation.
	Government Incentives	Programs or policies implemented by public authorities and/or institutions to encourage or support the adoption of technological innovation.
Patient	Technological Facilities, Geographical Location, Disease criticality, Socio-economic Status	The factors that can influence a patient's decision in their choice to adopt telemedicine.

Source: Authors

This synthesis work allowed us to schematize our model as follows:

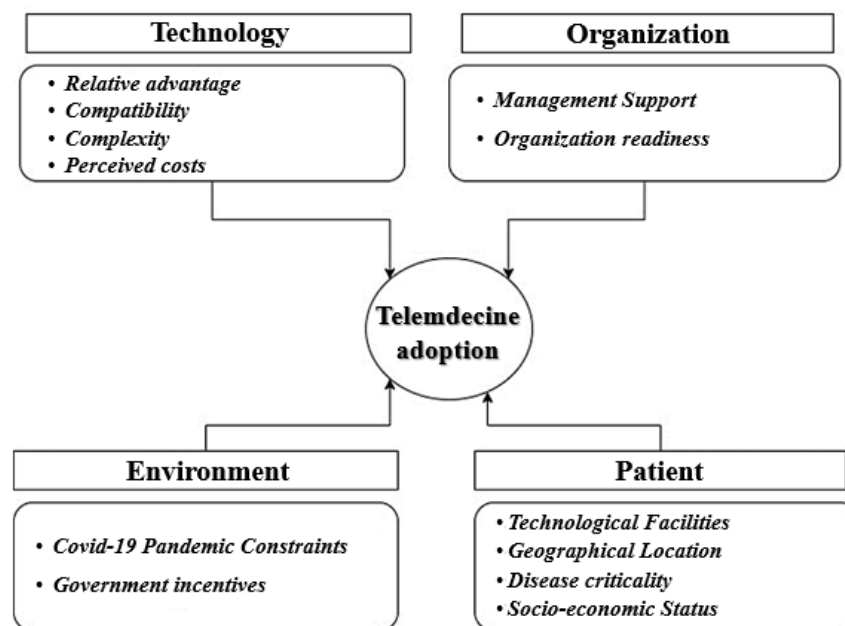


Figure 1: adoption factors of telemedicine by public health professionals during covid-19

2. Method

The use of mixed methods in management research is growing (Cameron and Molina-Azorin, 2011). It is defined as the combination of qualitative and quantitative data in a research study (Harrison and Reilly, 2011; Johnson et al., 2007) and is based on a pragmatic approach (Creswell et al., 2003) aiming to find the most effective method. As Fitzgerald and Howcroft (1998) and Teddlie and Tashakkori (2003) specify, the combination of research methods allows for maximizing their complementary strengths and provides a comprehensive picture of the studied phenomenon (Morse, 2003). Thus, by adopting mixed methods, we relied on two data sources (Bazeley, 2008). Given that our research question aims to understand the adoption of telemedicine and to highlight the determining factors and dimensions in the intention of health professionals to adopt it; we first relied on secondary data by utilizing data published by ODOXA on three surveys conducted between November 2019 and November 2020 among the French population and health professionals, the results of which were made public between January 2020 and January 2021. From the published reports, we extracted the numerical data to create a database crossing the data from the three waves of surveys to establish the most comprehensive state of affairs possible and to

conduct descriptive analyses to relate the evolution of the perception and adoption of telemedicine by the population and caregivers (doctors and nurses). The use of secondary data is justified by the difficulty of obtaining a significant number of returns from health professionals due to their workload during the COVID-19 crisis. Due to the size of the sample used by the study firm and the reliability of the data published on behalf of the Ministry of Health, we deemed it appropriate to use this secondary data considered reliable. Aware of the methodological limit and to deeply understand the results obtained from the secondary data, we chose to conduct a qualitative study after the deconfinement of June 2020 among practicing health professionals. After several attempts to approach the field, our qualitative approach was accepted only by two multidisciplinary health houses that responded favorably to our access to the field. Semi-structured interviews with an average duration of one and a half hours were conducted in July 2020 via Zoom with strategic professionals (3 doctors and 2 coordinating nurses) from the two structures. An empirical opportunity presented itself in 2022 allowing us to complement our analysis with other interviews with 2 hospital doctors, 1 private practice doctor, and 3 freelance nurses. All these interviews focused on the technological, organizational, and functional innovations experienced during the confinement period, the condition of adopting telemedicine, as well as the impact and feelings of practitioners in the face of this change. The details of the different studies used and conducted are presented in Table 2.

Table 2: data sources

	Study period		Sample size			Data typology
	French population	Healthcare professionals	French population	Healthcare professionals		
				Doctors	Nurses	
Quantitative study 1	13 -28 November 2019		3,012 including 2,630 patients	54 (116 General practitioners, 138 specialists)	268	Secondary data
Quantitative Study 2	24 June to 2 July 2020	- Doctors: 24 - 30 June 2020 - Nurses: 25 June to 3 July 2020	2 010	254	248	Secondary data
Quantitative study 3	13 - 19 November 2020	- Doctors: 26 October to 3 November 2020. - Nurses: 16 to 18 November 2020.	3003	260	249	Secondary data
Qualitative study	-	3 to 29 July 2020	-	3	2	Primary data Zoom video interviews

1

3. Results

The obtained results show (Table 3) that the dimensions of telemedicine (TLC, TLE, etc.) are all widely known and that this knowledge has increased during the lockdown period in France from 79% in January 2020 to 85% in October 2020 and then 86% in January 2021.

As for the users¹², while 8 out of 10 French people are familiar with the concept of telemedicine, tele-expertise is only known by one out of two. Despite being recently introduced in the health law project, the practice of "teleservices" was discovered by 4 out of 10 French people in March 2020. *"As pharmacists had the opportunity to renew prescriptions, this greatly assisted numerous patients who were afraid to travel to our offices for a simple treatment renewal"* (Doctor). *"If needed, the pharmacists in our area have the option to call us for additional information or advice regarding one of our patients"* (Doctor). *"We also relied on the pharmacist with whom we work to inform patients that we are open and receiving non-Covid patients. Due to government communications, our patients are not sure if we continue to practice or not"* (Nursing Coordinator).

Table 3: knowledge of the different dimensions of telemedicine

	You knew what it was?				Do you think it's a good thing for the quality of care in France?				Would you like to use it yourself?			
	French people			Healthcare professionals	French people			Healthcare professionals	French people			Healthcare professionals
	janv-20	20-Oct	janv-21	janv-20	janv-20	20-Oct	janv-21	janv-20	janv-20	20-Oct	janv-21	janv-20
TLM	79%	85%	86%	98%	48%	52%	61%	62%	40%	41%	48%	50%
TLC	82%	90%	92%	96%	45%	51%	61%	56%	39%	43%	49%	47%
TLE	59%	56%	54%	86%	62%	68%	72%	85%	53%	54%	56%	74%
RMM	63%	64%	64%	84%	61%	67%	72%	76%	49%	52%	55%	61%
Telecare		41%	40%			45%	52%			34%	38%	

The opinion on telemedicine, which was already very positive before the lockdown, improved significantly after the first lockdown. In January 2020, 60% of French users had a positive opinion of telemedicine. This figure rose to 63% in October 2020 and then to 73% in January 2021, after the third wave of the pandemic. This positive evolution of users' opinions demonstrates the growing attraction of telemedicine to the population.

Similarly, the appeal of adopting telemedicine among healthcare professionals is also on the rise. In January 2020, 70% of professionals had a favorable opinion of telemedicine. This percentage rose to 71% in October 2020 and then to 78% in January 2021. It is important to emphasize that among professionals, nurses recorded a significant change in their opinion, going from 69% to 84% between the end of 2020 and the beginning of 2021. However, doctors' opinions slightly decreased, going from 73% to 71% between October 2020 and January 2021. Nonetheless, this percentage remains high and shows an honorable level of acceptance of the practice of telemedicine by doctors.

The latest statistics from November 2020 show that French users are convinced of the assistance provided by telemedicine in dealing with the health crisis. Indeed, 7 out of 10 French people believe that telemedicine has contributed to and will contribute to managing new health crises. Doctors (79%) and nurses (77%) also share this conviction (Figure 2).

Over time, an improvement in the perceived usefulness of telemedicine in all its dimensions (telemedicine, teleconsultation, tele-expertise, telemonitoring, telecare) has been observed by the French population. According to Table 3 and Figure 3, the population's perception evolved positively between January 2020 and January 2021. While in January 2020, only 48% of the population considered telemedicine beneficial for the quality of care, this percentage rose to 61% in January 2021. Additionally, nearly one in two French people

¹² In what follows, we use the term "user" to refer to French people in general, without restricting ourselves to patients in the strict sense of the term.

(48%) now express the desire to use it, which represents an increase of 7 points since June 2020 and 8 points over a year. In the Île-de-France region, this desire to adopt telemedicine is even higher, reaching 57% (Figure 18).

As for the opinions of health professionals (Table 3), they were much more optimistic about the contribution of telemedicine to the quality of care, with a percentage of 68% in January 2020.

The results of the qualitative survey conducted among health professionals reveal differences in perception and some ambivalence about the adoption of telemedicine. The interviewed health professionals recognize the contribution of teleconsultation to the quality of care, especially during confinement periods. However, they emphasize the financial aspect and the remuneration of the act, expressing concerns about the fee set for a remote consultation. Some professionals believe that the amount of remuneration is not justified for a consultation that can only last a few minutes. *"Of course, teleconsultation is a solution for patients who are afraid to come to the office, but 27 € is excessive for a consultation that can only last 5 minutes"* (private practice doctor).

Practitioners also highlighted the contribution of telemedicine to the development of territorial synergies between different health actors, such as the city, the hospital, and medico-social services. These synergies are considered essential to ensure comprehensive and multidisciplinary care of patients. According to professionals, the adoption of telemedicine has facilitated access to care in regions where health services are deficient due to issues such as the lack of replacements for practitioners retiring or medical deserts.

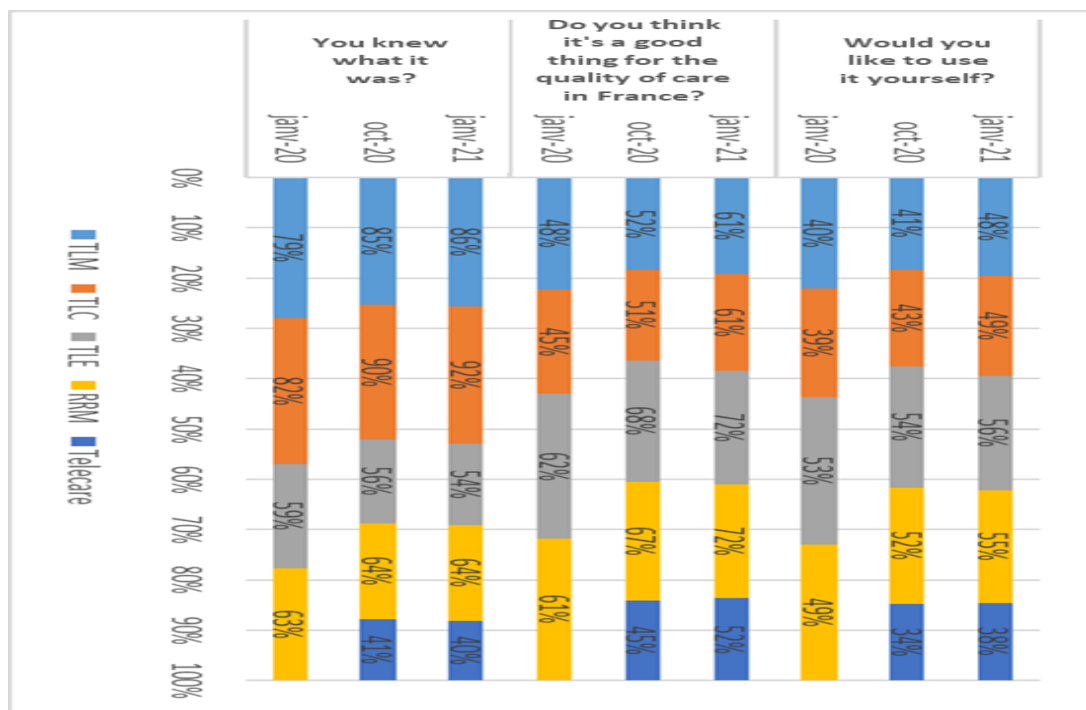


Figure 1: changing perceptions of telemedicine

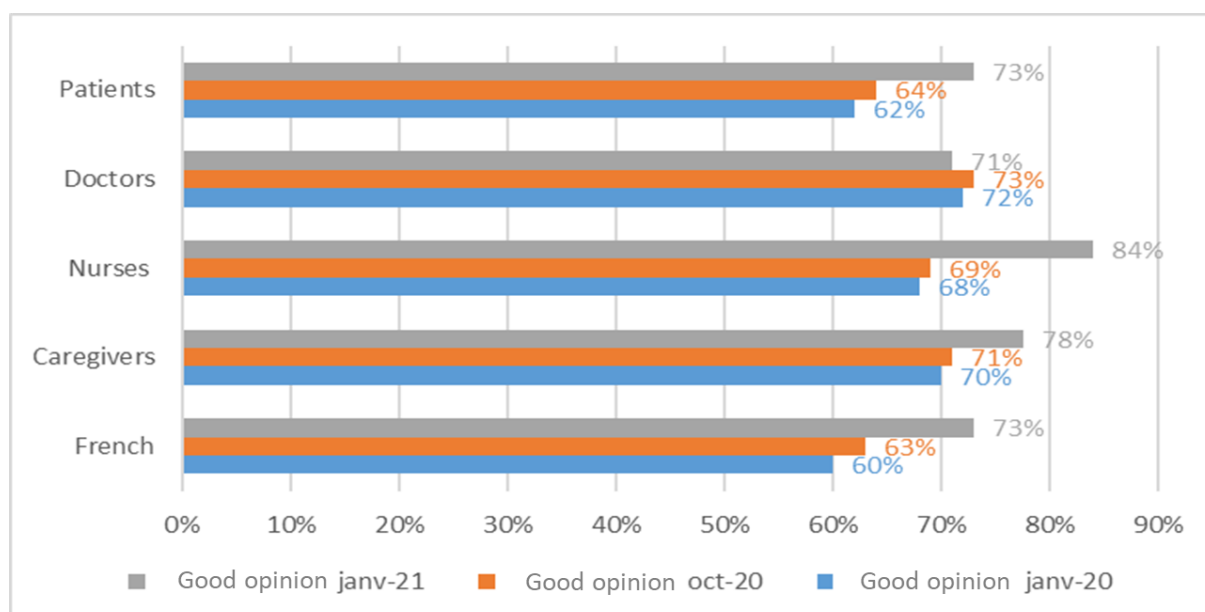


Figure 2: good opinion of telemedicine

Broadly speaking, French users (73%) and even more healthcare professionals (98%) have a generally good opinion of telemedicine. Despite the positive opinion among French users, telemedicine suffers from a certain ambivalence. Indeed, it benefits from many positive image traits (figures 3, 4, and 6) such as saving time for doctors and patients, making life easier for patients, and serving as an effective means to address the lack of medical services for 75% of users in January 2021 and 68% of professionals in October 2020. However, it also suffers from several perceived flaws, like the dehumanization of the relationship between the doctor and the patient (78% versus 63% in November 2020 and 59% in January 2020), the risk of medical errors (71%), and data hacking (71%). In the adoption of this practice, 45% of the French and 35% of health professionals see something that scares them. According to Figure 4, 66%¹³ of the population was distrustful of the practice of telemedicine in January 2021, a percentage that is virtually stable for the three waves of the survey. Healthcare professionals share this ambivalent vision as they perceive telemedicine as an alternative to consulting even when it is impossible to go to a medical office or hospital (compatibility, relative advantage).

The negative perception of the practice seems to be softened by the health crisis, where many are not opposed to the adoption of teleconsultation, but some fears persist among the French, justifying their dissatisfaction (Figure 15). *"Teleconsultation has also developed a certain expertise among patients. I should make visits to those who have undergone chemotherapy 2 days after their sessions, but given their fragility, I prefer not to go, and I call them on the phone to ask them questions. At first, it was difficult, but then they understood what was asked and they gave me precise information that helps me in their remote follow-ups"* (Nurse) (complexity).

¹³ The percentage is the average of all perceived negative reasons for practicing telemedicine.

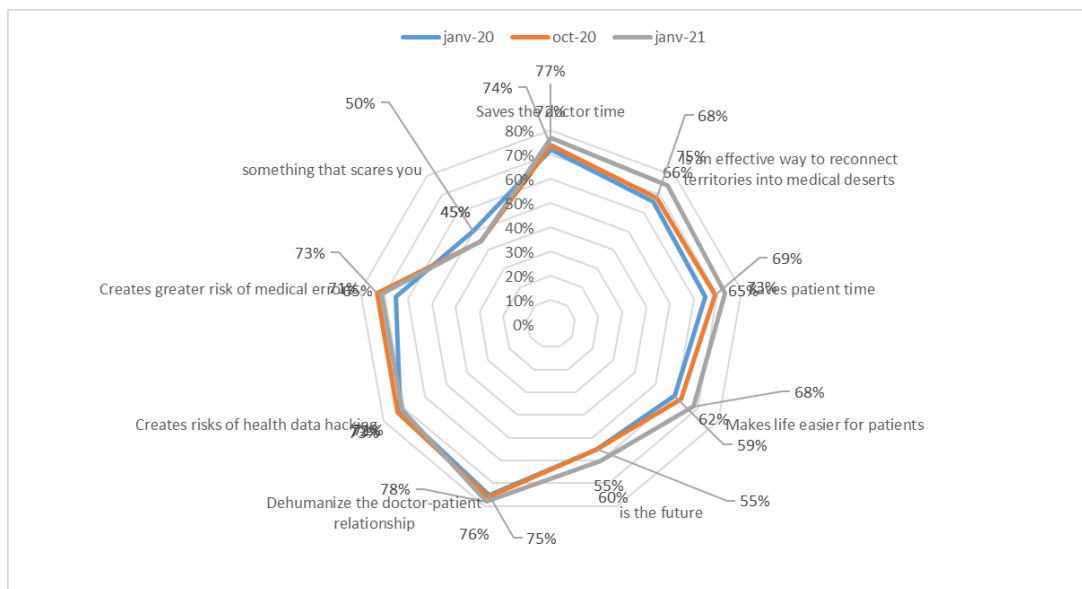


Figure 3: french users' perception of telemedicine between 2020 and 2021

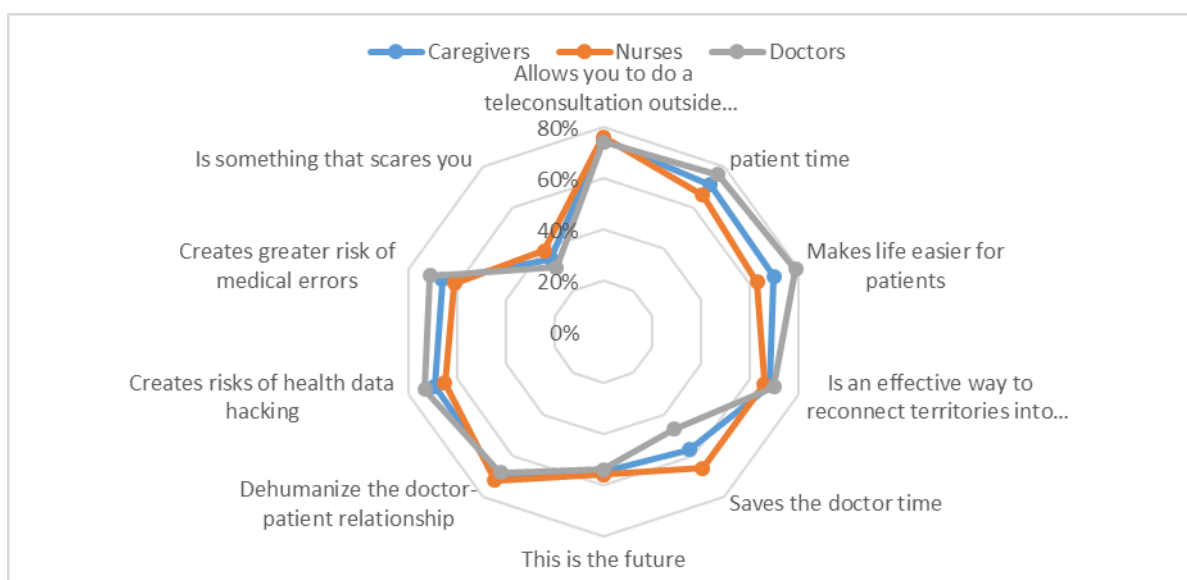


Figure 4: Evolution of telemedicine perception by healthcare professionals in November 2020

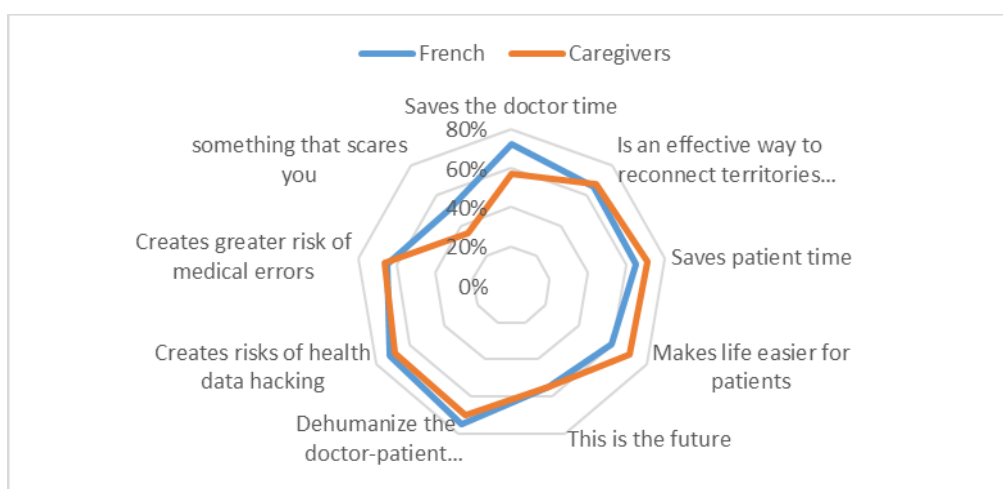


Figure 5: French users and healthcare professionals' perceptions of telemedicine in November 2020

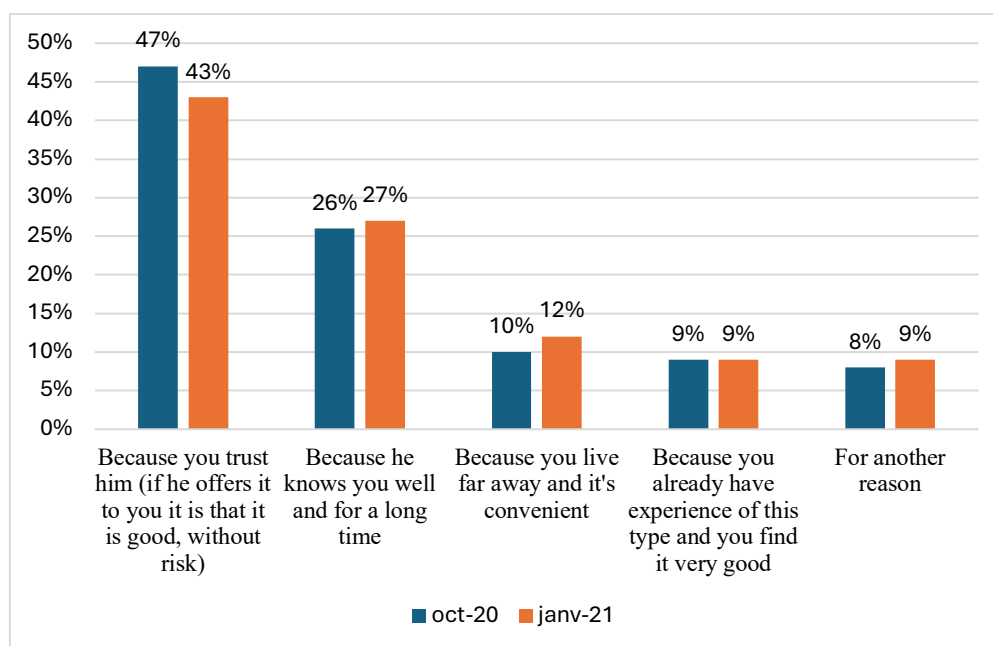


Figure 6: reasons for using tlc in france

Nevertheless, French users and healthcare professionals place greater importance on the advantages of adopting telemedicine than on its limitations, which largely explains their positive perception of telemedicine (Figure 6). Indeed, 67% of French users are favorable to telemedicine, with 9% due to previous experiences, 43% due to the trust they give, 12% for geographical reasons, and 27% due to their knowledge of this practice (Figure 7). These findings align with the exponential growth of telemedicine observed during lockdown periods, encouraged by public authorities for non-urgent consultations. In the space of a year, the use of telemedicine has more than tripled among patients (rising from 6% to 20%) and increased more than sevenfold among doctors!

However, with the lifting of the lockdown and the return to a more normal life, a slowdown in the adoption of telemedicine by the French has been observed. Nevertheless, the practice of telemedicine continues to progress among doctors (69%), particularly in general medicine (82%), although this progress is slower than in spring 2020. It is important to emphasize that it is primarily among general practitioners that telemedicine has seen a spectacular increase in a year, rising from 12% to 82% of practitioners, by mobilizing different means (Figure 8). Overall, their experiences appear to be largely satisfactory.

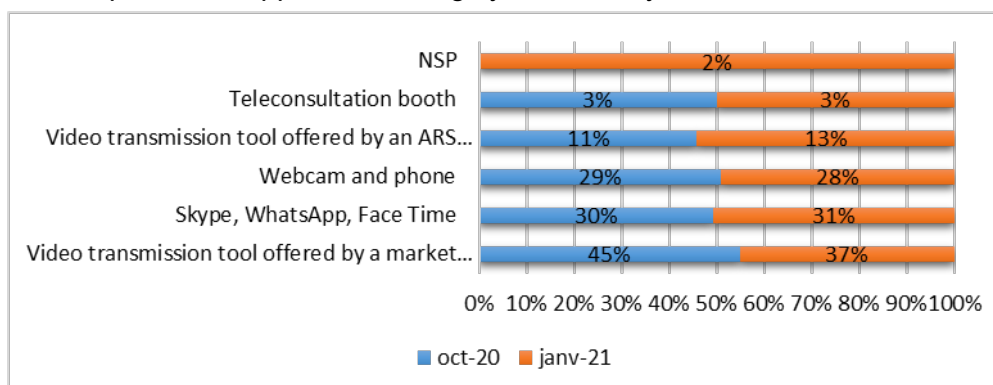


Figure 7: Means of communication used for TLC

Healthcare professionals express a certain level of satisfaction, but also a reluctance to fully embrace telemedicine. This reluctance can be explained, for some, by the cost they deem

excessive for teleconsultation: "Personally, I would use teleconsultation only in extreme cases. I am against charging this act at 27 €, the same price as a regular consultation, when we do not touch the patient, we do not examine them. It only lasts 5 minutes, it's an abuse that risks further harming the financial difficulties of social security" (Founder and coordinating doctor, MSP X). "Many of my speech therapist colleagues continue to practice online (teleconsultation) even today. For my part, I prefer to return to the normal mode." (Founder and coordinating doctor, MSP X). "I admit that for a simple act it's practical, but we must not abuse it, it remains an alternative in extreme cases no more. I see that some colleagues abuse it" (hospital doctor). "For my part, it is not feasible, but I adopted it during the lockdown to check up on patients. And if I saw that my displacement was indispensable, I cut the video and went in person" (nurse).

The collected remarks thus reveal a certain caution in the use of telemedicine, with professionals who still favor in-person consultations. The issue of reimbursement and pricing of teleconsultation is raised as a deterrent, with some considering that it should only be used in exceptional situations. These opinions highlight the need for a deep reflection on the modalities of reimbursement and the limits of the use of telemedicine in the French context.

During the pre-lockdown period or lockdown, telecare was mainly carried out at home, 96%¹⁴ in July 2020 compared to 91% in October and 57% in November 2019 (Figure 9). The practice also attracted the interest of retirement homes. Telecare was essentially practiced on all types of patients where it was considered the only possibility of consultation during lockdown (45%), followed in decreasing order by consultations for which the clinical examination could be carried out at a distance (38%), patients who live far away (36%), the doctor's older patients (34%) and in last position, hospitalized patients or those housed in a nursing home (9%) (Figure 10). The same results emerge from our qualitative study "At the beginning teleconsultation was reserved for those who live far away where we talk about the medical desert. And we reserved tele-expertise for the hospital to exchange opinions on complicated cases" (Doctor). "With the lockdown, we use it for the management of chronic patients and especially seniors. As they are fragile, they should decrease the frequency of their travels and outings for fear they catch the virus. They are not as strong as that. But they must be assisted by family members or doctors if they are in a nursing home (EPHAD)" (Nurse).

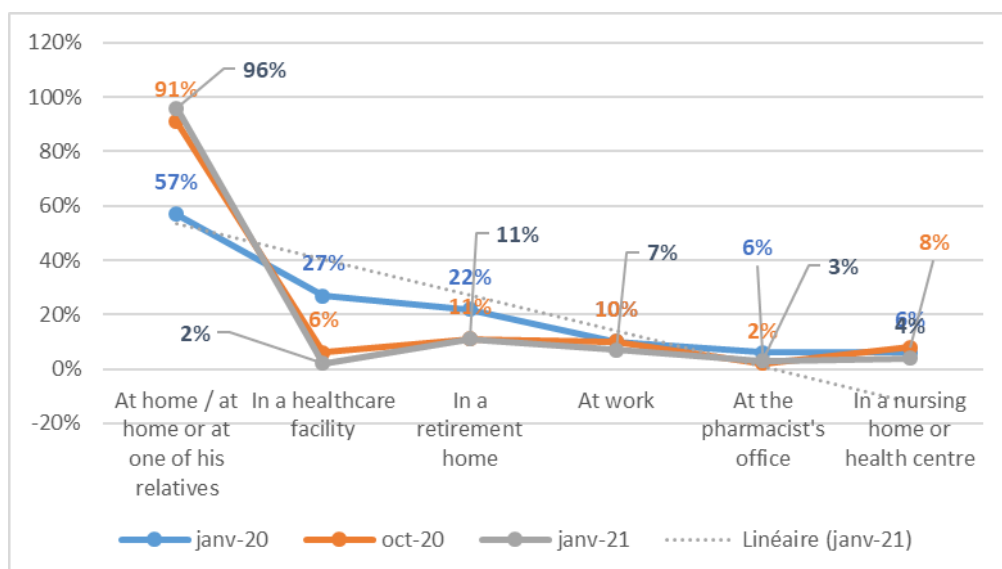


Figure 8: locations of tlc implementation

¹⁴ All data correspond to results published in January 2021

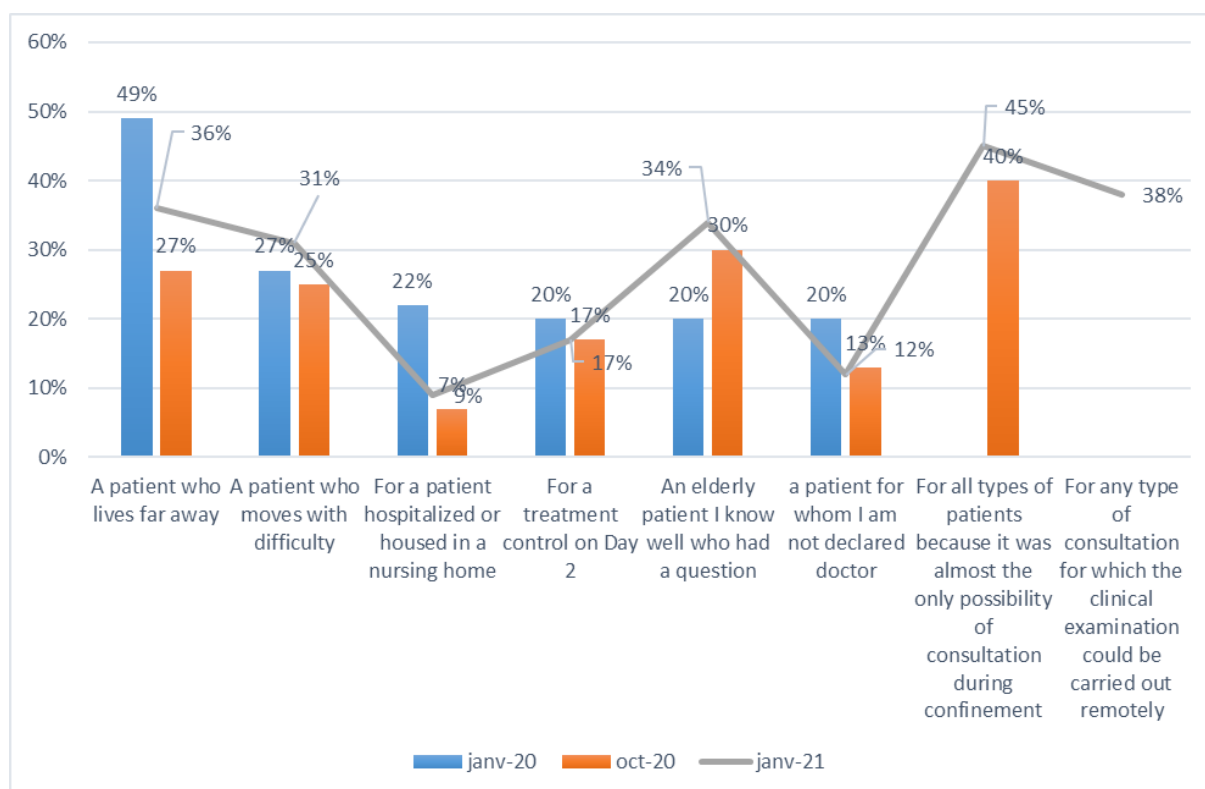


Figure 9: type of patients concerned by tlc

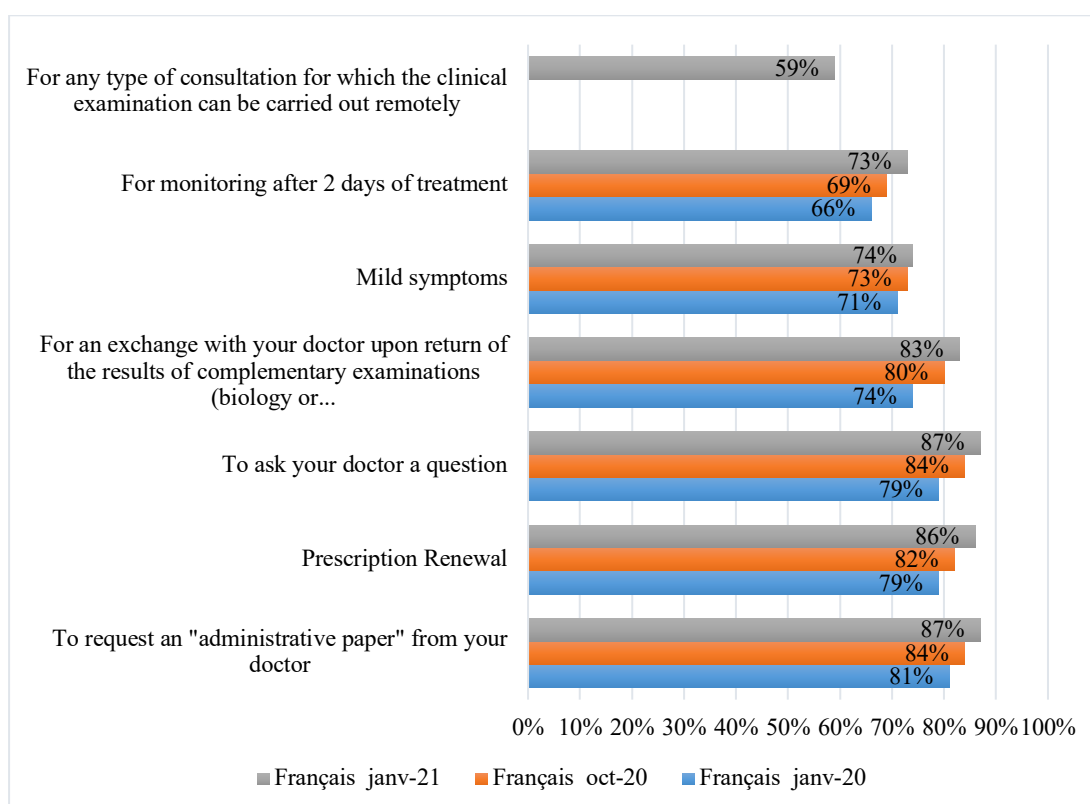


Figure 10: type of consultations for which tlc is adopted between 2020 and 2021

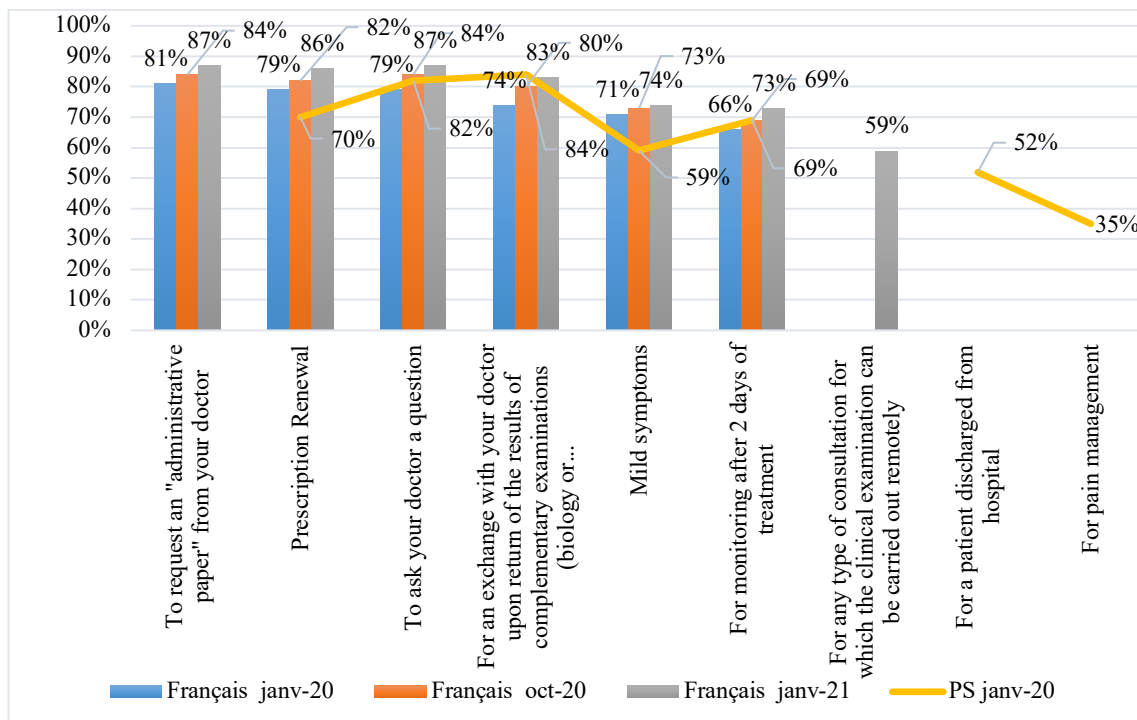


Figure 11: type of consultations for which tlc is adapted by french and caregivers

As Figures 11 and 12 illustrate, French users and healthcare professionals envision a multitude of practical scenarios for which telemedicine could be well-suited, particularly for bureaucratic or repetitive tasks.

Three major types of consultations are considered particularly suitable for telemedicine, from both the perspective of the French public and healthcare providers (Figure 12). These include prescription renewals (86% among French and 70% among healthcare providers), obtaining administrative documents (87% among French), seeking information, or asking questions to the doctor (79% and 82%), and exchanging information on test results (87% and 82%). Moreover, telemedicine is also perceived by French users and their healthcare providers as being well-suited for patients with mild symptoms (74% and 59%) or monitoring after 2 days of treatment (73% and 69%). On the other hand, healthcare professionals believe that telemedicine is not well-suited for pain management (only 35%) (Figure 12) and that an in-office consultation seems necessary. The opinion of French users on this subject increased by 4 points between October 2020 and January 2021, after all the lockdown waves in France. The results of the interviews confirm those of the quantitative survey:

"Telemedicine can help when it is a matter of something simple, but nothing replaces the traditional consultation where we can see the patient more closely, even see his way of walking, entering the office, sitting down... Everything is important in his clinical diagnosis" (Doctor). "But do you think that all patients can concretely express what they see or feel? What is not alarming for them can be for me. I should see them with my own eyes. Receiving someone at home is also good because some are isolated" (nurse).

Regardless of the reason for using telemedicine, it is essential to note that the technical aspect plays a predominant role in patient satisfaction or dissatisfaction with telemedicine, in line with the "ease of use" criteria defined by Davis, Bagozzi, and Warshaw (1989) as well as Venkatesh et al. (2003) (Figures 13 and 15). More specifically for telemedicine, the two main reasons for satisfaction are: "it works" (36% of French express their satisfaction by stating that "everything worked well") and "it's the same as a normal consultation" (29% said they were "as comfortable as in a face-to-face consultation"). However, these proportions decreased respectively to 30% and 16% during and after the lockdown, partly due to

connectivity difficulties caused by the overuse of the Internet due to remote work. On average, 14% of French users in January 2021 (compared to 17% in January 2020) are dissatisfied with this practice due to their discomfort in front of a computer (23%). Technical connection problems and the need for assistance were reported by 21% of the French, added to which are sound issues for 15% of the population and image and confidentiality problems for 8% of them (Figure 15).

Nevertheless, French people resistant to telemedicine show readiness to change and accept it: two-thirds of non-users of telemedicine would be willing to adopt it if their doctor proposed it. We note that technical and confidentiality issues are barriers to acceptance and diffusion of the practice among French users and remain reasons for dissatisfaction among those who have had a bad experience. These results corroborate those of the qualitative study which highlights a strong digital divide, particularly in certain territories where the population is characterized by a low socio-economic level. Interviewed care professionals point out difficulties in digital use and a great heterogeneity among audiences who feel incompetent (social influence and moderating behavior variables in the sense of Venkatesh et al. (2003). In addition to a lack of digital and computer tools, it is also important to highlight the generational differences in digital adoption between the expectations created by e-health and the digital literacy of these same users. Addressing these two issues is technically quite feasible and would further improve the overall level of satisfaction with telemedicine among patients, thus promoting its adoption.

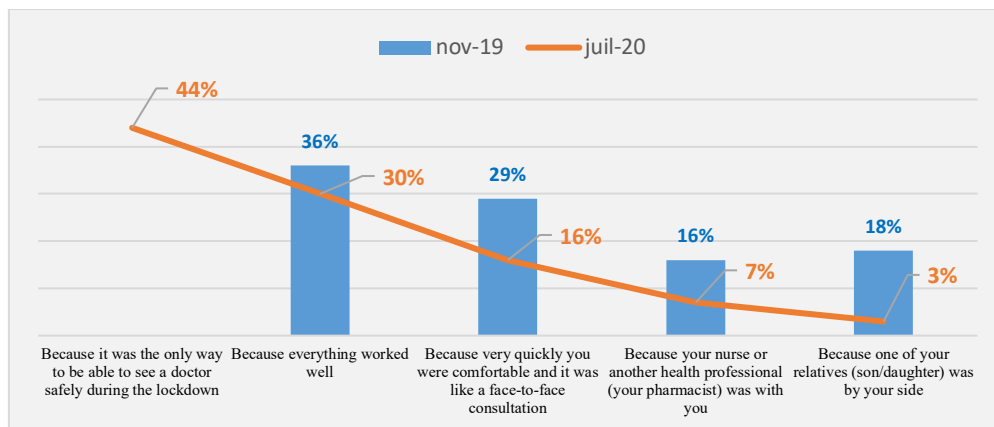


Figure 12: Reasons for French People's TLC Satisfaction

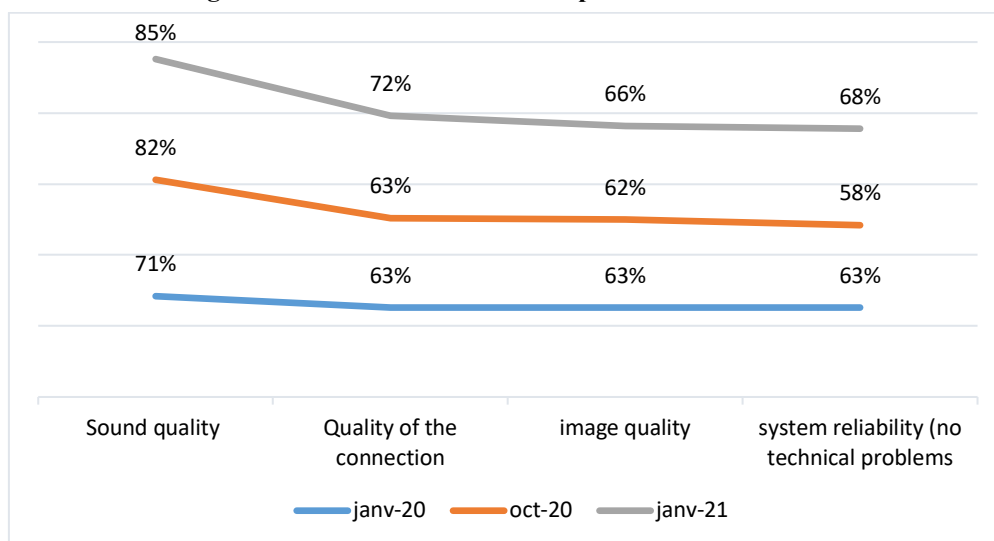


Figure 13: reasons for doctors' tlc satisfaction

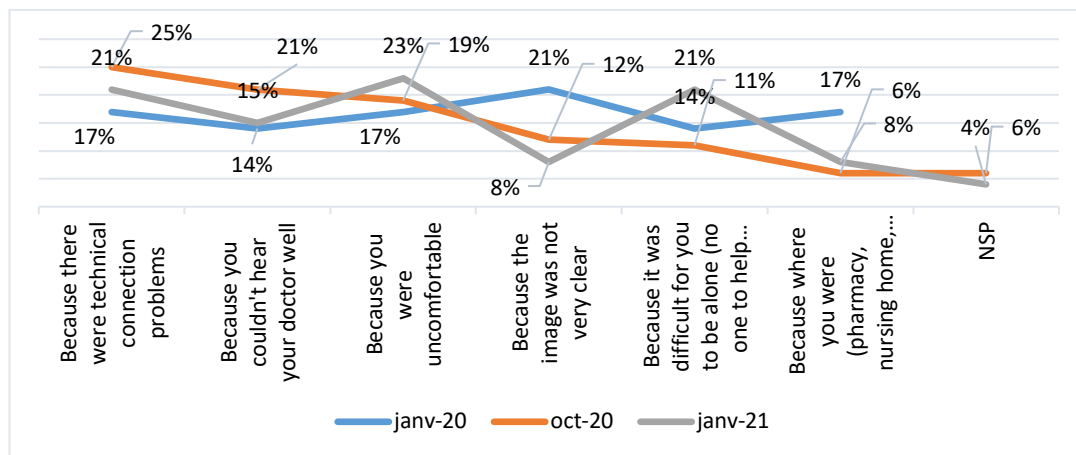


Figure 14: reasons for french tlc dissatisfaction

The results show that doctors primarily used the video transmission tool (Figure 8) offered by a platform, with a proportion of 45% in October 2020 compared to 37% in January 2021. To a lesser extent, mainstream tools such as Zoom, Teams, Skype, WhatsApp, and FaceTime have grown in popularity, reaching 30% in October 2020 and 31% in January 2021. Despite concerns related to security and data management, these applications are considered practical tools for teamwork, a collaboration between structures, and even at the territorial level, where many professionals continue to use them to communicate with their colleagues during the crisis. The webcam and phone were also used by 29% of doctors in October 2020 and 28% in January 2021. This is reflected in the testimonies of several doctors interviewed:

"We had video meetings with other project leaders in the same department, with other MSPs and other COVID-19 facilities in 78, we had quite a lot of connections like this" (Doctor, founder, and coordinator, MSP Y). "A WhatsApp group was created at the beginning of the lockdown with the professionals of the structure, those of the hospital and the other health professionals of the territory to exchange information and be aware of what is happening as things evolve" (Doctor, founder, and coordinator, MSP X). "We have Teams meetings to discuss certain cases, it's quick and convenient. It saves us from having to travel especially when sometimes the journey is long, and we don't have time!" (Doctor). "Technology is the future, we must face the facts. We can communicate from all four corners of the globe" (Hospital Doctor).

The reasons for satisfaction expressed by health professionals (Figure 14) regarding teleconsultation highlight a possible margin for technical progress. There is no doubt that the practice of TLC will increasingly impose itself in the future. On the one hand, a large majority of currently reluctant doctors (57%) are considering using it in the future, and this proportion is constantly increasing (+10 percentage points compared to July 2020). Technical connection problems have been reported in 25% of cases. Therefore, adoption by professionals seems to be correlated with the relative advantage of the innovation (its usefulness) rather than its simplicity (Hu et al. 1999; Chau and Hu 2002; Chismar and Wiley-Patton 2003; Jayasuriya 1998). The simplicity of use of technological innovation has no significant effect on the intention of its adoption by health professionals.

Even if they are much more satisfied with the technical aspects, with an average agreement of 73%, some doctors report not having practiced TLC (Figure 16). This is mainly explained by the lack of necessary tools (35% in January 2021, compared to 40% in October 2020 and 43% in July 2020) and by the preference given to in-person consultation with patients (38% in 2021, 34% in October 2020 and 42% in July 2020). The questioning of diagnostic quality, discomfort with technologies, and fear of hacking are also cited as other reasons, but they are of lesser importance in justifying the non-adoption of TLC.

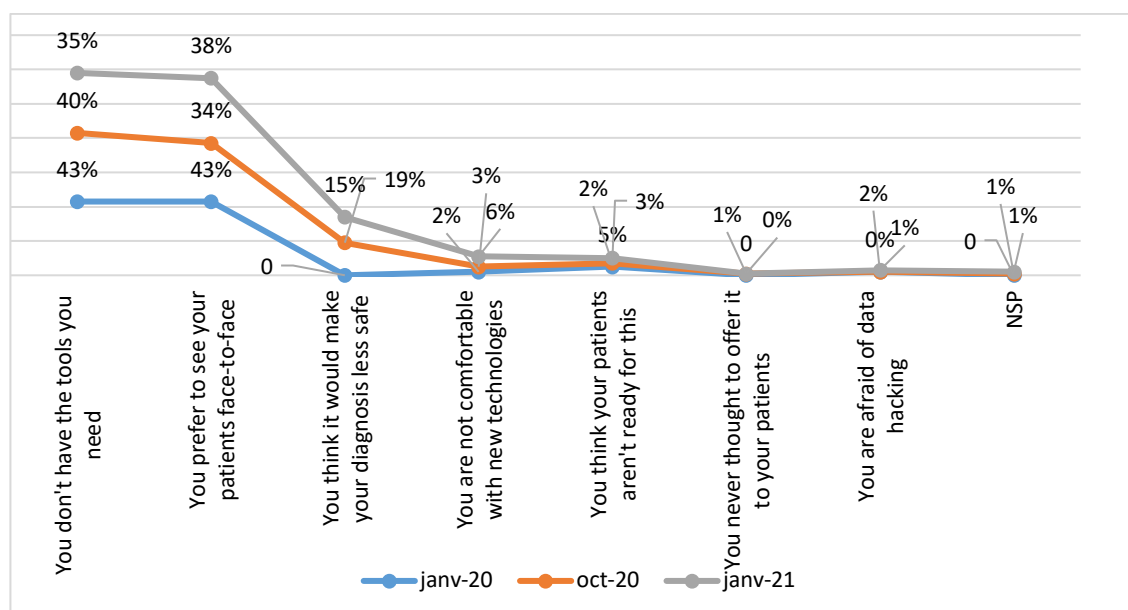


Figure 15: Reasons for not using TLC by doctors between October 2020 and January 2021

In summary, it is observed that doctors, French users, and nurses are generally convinced - albeit not overwhelmingly enthusiastic (7 out of 10 on average) - of the contribution of telehealth care to better managing the health crisis and lockdown. Consequently, about two-thirds of French users and three-quarters of healthcare providers wish for increased investment and support from public authorities regarding the adoption and use of telemedicine (according to all interviewees). The discourses of institutional heads vary from one region to another, and local aid provided to professionals was inconsistent, explaining a significant dissimilarity in terms of the adoption of telemedicine before, during, and after the pandemic crisis.

The maps below indeed highlight a certain notable territorial disparity, which can be attributed to a lack of support from supervisory authorities and territorial leaders in some areas, a lack of enthusiasm from healthcare professionals, or low user adherence.

The future deployment of telemedicine, particularly teleconsultation, depends on several factors. On the one hand, the decisive role of the doctor as a prescriber is paramount, as the trust patients place in their doctor is the key criterion for accepting a new practice. Therefore, it is essential to effectively communicate the obstacles and concerns of patients to reassure them about aspects of confidentiality, quality, and effectiveness of the practice of telemedicine.

However, the doctor's recommendation is not the only determining criterion. Indeed, the coverage of telemedicine by Health Insurance would also play a crucial role. According to studies, about two-thirds of non-users of health technology would be encouraged to use it if their doctor recommended it and if this practice was financially covered by Health Insurance.

% S/T Oui (rappel moyenne nationale :

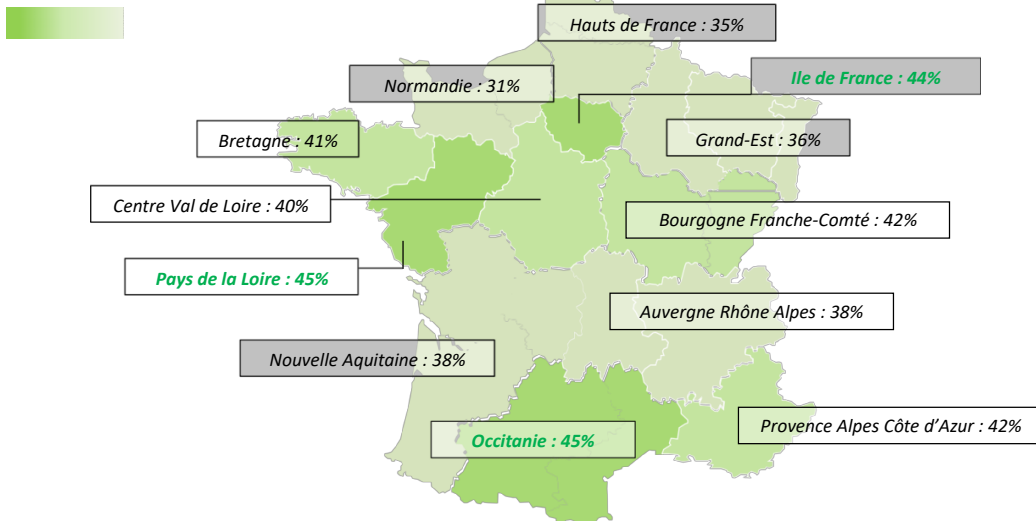


Figure 16: the use of telemedicine by the french people, november 2019
Source: odoxa

% ST Oui (rappel moyenne nationale : 41%)

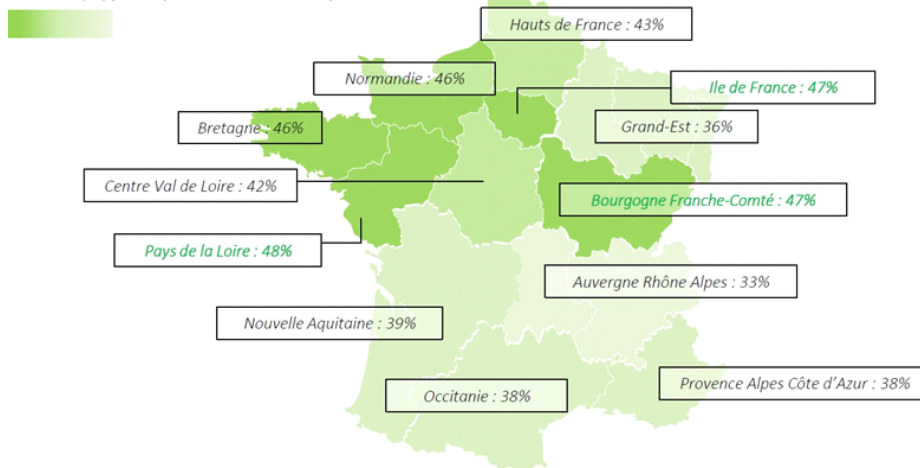


Figure 17: the use of telemedicine by the french people, july 2020
Source: odoxa

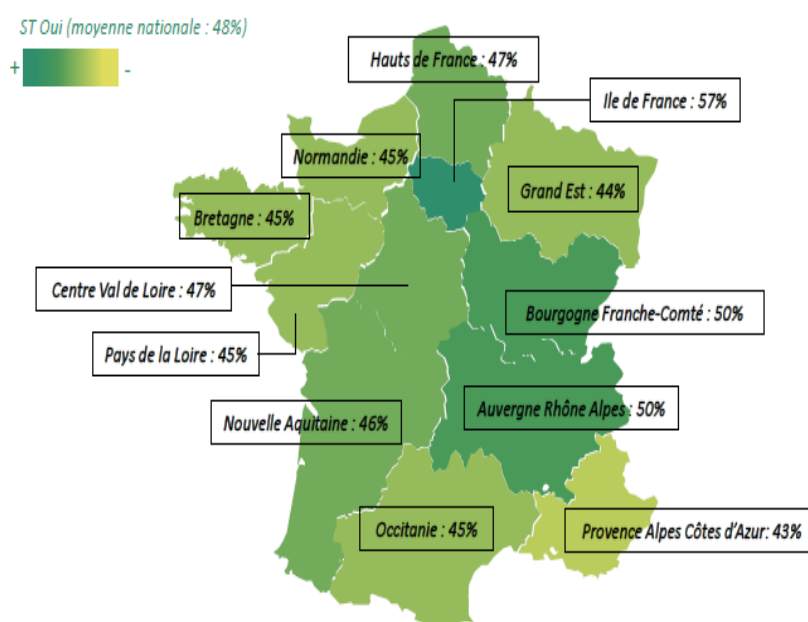


Figure 18: the use of telemedicine by the french, january 2021

Source: odoxa

4. DISCUSSION

The study has identified the impact of technological, organizational, and environmental factors, and patients as significant variables impacting the adoption of telemedicine by health professionals (Figure 19).

Regarding the technological factors, our results show that the adoption of telemedicine is positively influenced by its relative advantage and compatibility but hindered by its complexity and perceived costs. Telemedicine is indeed perceived by health professionals as a tool providing the main relative advantage of ensuring the follow-up of users and chronic patients at any time and wherever they are (different territories or geographical areas) thanks to its compatibility with clinical processes and protocols: management of electronic medical records, consultations, diagnostics, and treatment recommendations remotely. However, the adoption of telemedicine faces implementation complexities due to the lack of the technical infrastructure required to support telemedicine services (patented tools, data hosting servers, etc.). This also concerns the appropriate equipment for online consultations and diagnostics and the necessary software and network equipment to facilitate remote communication and the exchange of information considered confidential (ethical dimension). The feedback from the studies mobilized testifies to the lack of internet network deployment (fiber internet in particular) in certain rural areas of France, which interferes with the quality of remote care. Furthermore, telemedicine generates various hidden costs that can hinder its adoption and will only become apparent after use. These hidden costs concern both equipment and infrastructure costs and training costs, as well as reimbursement issues for certain acts. Reluctance to adopt telemedicine is also justified by the fragility of the security and confidentiality of patient data, which is most often transmitted over public networks. The organizational factors of senior management support and organizational readiness are essential predictors of the adoption of telemedicine. In our case, management support is reflected in encouragements from institutional authorities (ARS)¹⁵ to establish financial funds for equipment investments, and the reimbursement by social security of online consultation at the same rate as an in-office consultation. However, the state of organizational readiness is still incomplete to facilitate the adoption of telemedicine. The qualitative study highlights significant agility on the part of institutional authorities and health professionals who have

¹⁵ French regional health agency

been able to adapt to the situation. Some teams were ready to appropriate it, but other professionals were faced with a *fait accompli*. Despite their knowledge of telemedicine, some professionals still do not feel ready to adopt it for ethical reasons. Our results also show that the adoption of telemedicine during the crisis is stimulated by two environmental factors. First, the crisis, despite all the constraints that have been attributed to it, is considered a favorable context and a real booster to encourage the adoption of telemedicine. Some obstacles deserve much greater support from public authorities, more observability (demonstrability and visibility) of results (Moore and Bensabat, 1991) and stronger evidence in terms of efficiency and effectiveness to develop its preference among users (professionals and patients) (Windrum and Garcia-Goni 2008). Secondly, the efforts of the French government to ensure the continuity of care for chronic and vulnerable patients have encouraged health professionals to adopt telemedicine. From the patient's perspective, the results show that patient reactions seem to vary according to the category of patients. Although the French population agrees with the benefits of using telemedicine, it gives it a significant place for simple practices that do not warrant a visit to the office (renewal of prescriptions, remote monitoring, asking questions, etc.). The French are aware of the non-substitution of telemedicine for traditional consultations, especially in cases of serious diseases, chronic diseases, and psychological problems. According to the quantitative study, the adoption of telemedicine by French patients seems to face various difficulties such as unfamiliarity with digital tools (some patients do not have a smartphone or laptop) and fear of data hacking. It is also important to remember that not all cities in France are equipped with fiber optic cables, which can impact the quality of online consultation.

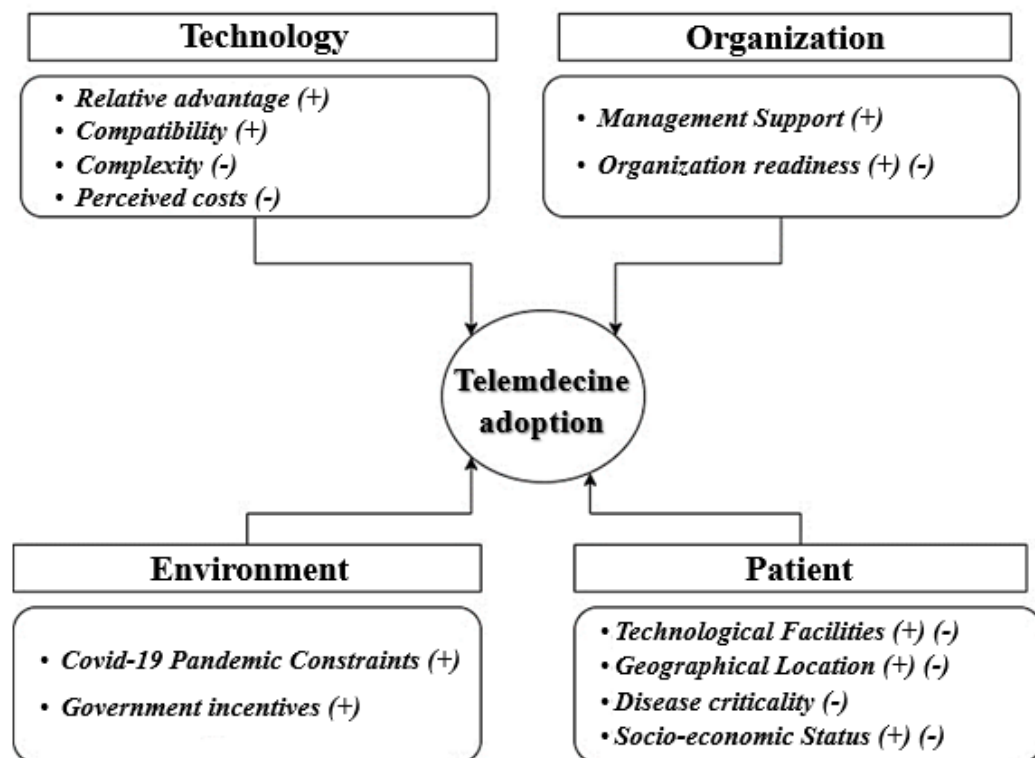


Figure 19 : the impact of factors influencing the adoption of telemedicine by public healthcare professionals during covid-19

CONCLUSION

Telemedicine is presented by public authorities as one of the solutions to overcome the difficulties of the French health system and a promising alternative to new challenges in times of pandemic crisis. However, despite a favorable opinion towards technological innovations, there remains a significant gap in France between the high expectations and hopes of public authorities and the actual capacity of technological devices to meet the challenges of health systems (Gaglio, 2018).

This study was conducted to determine the important factors that can affect the adoption of telemedicine by healthcare professionals. Our results show that the intentional adoption of telemedicine by health professionals is influenced by technological factors (relative advantage, compatibility, complexity, and perceived costs of the technology), organizational factors (support from top management, organizational readiness), and environmental factors (Covid-19 pandemic, government incentive). The adoption of telemedicine also depends on patient-related aspects, namely their technological facilities, geographical location, disease criticality, and socio-professional categories. However, beyond these adoption factors, it is important to keep in mind that technological innovations, such as telemedicine, raise questions about the fundamental principles of public service and the social contract between citizens and the government (Algan et al., 2016). This is not just about technological innovation, but an economic, political, and social transformation that requires a new contract between the state, citizens, and practitioners.

The prevailing enthusiasm for telemedicine does not prevent raising several critical questions about the principles and legitimacy of public action. Will the logic of personalization and adaptation to the clinical and social peculiarities of each patient, to the detriment of the principle of universality of public service, not lead to equality? (Algan et al., 2016). The same goes for this participatory approach calling for co-construction in the context of public service. Does this not go against the legitimacy of defining its contours, previously determined by the institutions of the Republic?

These questions, which relate to the very foundation of public service, implicitly raise some underlying limitations to the adoption of telemedicine. Our research is also not without its limitations. Indeed, it is reductive to base our analysis mainly on the TOE framework. It would have been relevant to deepen our reflection based on other models, such as the technology acceptance model, or the human-organization-technology fit model, to open the analysis to other variables explaining the adoption of telemedicine. The second limitation of the research relates to its temporal constraint. The study was conducted at a time when France was more receptive to the deployment and adoption of telemedicine. The third limitation is related to the use of secondary data. Even though we tried to supplement the results with primary data, the sample of the qualitative approach remains very modest, not allowing for the generalization of the conclusions obtained. Thus, it would be interesting, in a future study, to expand the sample within the framework of a qualitative, quantitative, or mixed-method study (Bentahar et al, 2021).

References

- Aboelmaged, M., & Hashem, G. (2018). RFID application in patient and medical asset operations management: A technology, organizational, and environmental (TOE) perspective into key enablers and impediments. *International Journal of Medical Informatics*, 118, 58-64.
- Ahmadi, H., et al. (2017). Hospital Information System adoption: Expert perspectives on an adoption framework for Malaysian public hospitals. *Computers in Human Behavior*, 67, 161-189.

Ahmadi, H., Nilashi, M., & Ibrahim, O. (2015). Organizational decision to adopt hospital information system: An empirical investigation in the case of Malaysian public hospitals. *International Journal of Medical Informatics*, 84(3), 166-188.

Alaboudi, A., et al. (2016). Barriers and challenges in adopting Saudi telemedicine network: The perceptions of decision-makers of healthcare facilities in Saudi Arabia. *Journal of Infection and Public Health*, 9(6), 725-733.

Alassafi, M. O. (2021). Success indicators for an efficient utilization of cloud computing in healthcare organizations: Saudi healthcare as case study. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 212, 106466.

Alharbi, F., Atkins, A., & Stanier, C. (2016). Understanding the determinants of Cloud Computing adoption in Saudi healthcare organizations. *Complex & Intelligent Systems*, 2(3), 155-171.

Alkrajji, A. I., Jackson, T., & Murray, I. (2016). Factors impacting the adoption decision of health data standards in tertiary healthcare organizations in Saudi Arabia. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 650-676.

Bentahar, O., Beaulieu, M., Delacour, H., & Di Cesare, E. (2021). Les barrières et les leviers de l'adoption d'une innovation médicale: Le cas de la cabine de telemedicine. *Gestion 2000*, 38(3), 119-141.

Cameron, R., & Molina-Azorin, J. F. (2011). The acceptance of mixed methods in business and management research. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 256-271.

Chang, I. C., Hwang, H. G., Hung, M. C., Lin, M. H., & Yen, D. C. (2007). Factors affecting the adoption of electronic signature: Executives' perspective of hospital information department. *Decision support systems*, 44(1), 350-359.

Chong, A. Y. L., & Chan, F. T. (2012). Structural equation modeling for multi-stage analysis on Radio Frequency Identification (RFID) diffusion in the health care industry. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8645-8654.

Cowton, C. J. (1998). The use of secondary data in business ethics research. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 423-434.

Cuggia, M., Polton, D., Wainrib, G., & Combes, S. (2018). Health Data Hub: mission de préfiguration. Paris Ministère, 110.

Damali, U., Kocakulah, M., & Ozkul, A. S. (2021). Investigation of Cloud ERP Adoption in the Healthcare Industry Through Technology-Organization-Environment (TOE) Framework. *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics*, 16(4), 1-14.

Deng, Q., Lu, J., Zeng, Z., Zheng, Y., & Liu, W. (2021). Dynamics of health technology diffusion in the integrated care system (DHTDICS): a development and validation study in China. *Risk Management and Healthcare Policy*, 331-344.

Dubreuil, M. (2019). E-santé: décryptage des pratiques et des enjeux. Consultable depuis le site de l'observatoire régional de santé Île-de-France: https://www.ors-idf.org/fileadmin/DataStorageKit/ORS/Etudes/2019/iSante/ORS_FOCUS_e_sante.pdf.

Dumez, H., Minvielle, E., & Marraud, L. (2015). États des lieux de l'innovation en santé numérique. Rapport remis à la Fondation Pour l'Avenir. hal-01483000 , version 1.

El Idrissi, M., El Manzani, Y., Ahl Maatalah, W. and Lissaneddine, Z. (2023), "Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: an investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 31 No. 1, pp. 27-49.

Gaglio, G., & Mathieu-Fritz, A. (2018). Les pratiques médicales et soignantes à distance: La télémédecine en actes. *Réseaux*, (1), 9-24.

Gangwar, H., Date, H., & Ramaswamy, R. (2015). Understanding determinants of cloud computing adoption using an integrated TAM-TOE model. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 107-130.

Ghaleb, E. A. A., et al. (2021). The Assessment of Big Data Adoption Readiness with a Technology–Organization–Environment Framework: A Perspective towards Healthcare Employees. *Sustainability*, 13(15), 8379.

- Grover, V., & Goslar, M. D. (1993). The Initiation, Adoption, and Implementation of Telecommunications Technologies in U.S. Organizations. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 141-164.
- Kouhizadeh, M., Saberi, S., & Sarkis, J. (2021). Blockchain technology and the sustainable supply chain: Theoretically exploring adoption barriers. *International Journal of Production Economics*, 231, 107831.
- Lian, J.-W., Yen, D. C., & Wang, Y.-T. (2014). An exploratory study to understand the critical factors affecting the decision to adopt cloud computing in Taiwan hospitals. *International Journal of Information Management*, 34(1), 28-36.
- Liu, C. F. (2011). Key factors influencing the intention of telecare adoption: An institutional perspective. *Telemedicine and e-Health*, 17(4), 288-293.
- Oliveira, T., Thomas, M., & Espadanal, M. (2014). Assessing the determinants of cloud computing adoption: An analysis of the manufacturing and services sectors. *Information & Management*, 51(5), 497-510.
- Pizam, A., et al. (2022). Factors affecting hotel managers' intentions to adopt robotic technologies: A global study. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103139.
- Pon, D., & Coury, A. (2018). Stratégie de transformation du système de santé - Rapport final: Accélérer le virage numérique. Ministère des Solidarités et de la Santé, 33.
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion des innovations. New York: Free Press.
- Simon, P. (2015). Télémédecine. Enjeux et pratiques. Editions Le Coudrier.
- Simon, P. (2017). Les pratiques de télémédecine ayant fait leur preuve. adsp n° 10, 15-18.
- Suarez, C. (2002). La télémédecine: quelle légitimité d'une innovation radicale pour les professionnels de santé? *Revue de l'IRES*, 2(39), 157-186.
- Tornatzky, L., & Fleischer, M. (1990). The process of technology innovation. Editions: Lexington.
- Wang, Y. M., Wang, Y. S., & Yang, Y. F. (2010). Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(5), 803-815.
- Yan, Z., Guo, X., & Vogel, D. R. (2016). Understanding Dynamic Collaboration in Teleconsultation. *Information Technology for Development*, 22(1), 152-167.
- Yang, J., et al. (2022). Artificial intelligence healthcare service resources adoption by medical institutions based on TOE framework. *Digital Health*, 8(193), 205520762211260.

COMMUNICATIONS

Adoption des mobilités urbaines innovantes : le rôle de la sensibilité écoresponsable du citoyen

8^{ème} colloque AIRMAP, Paris, 2019

Thierry CÔME, Stéphane Magne & Alexandre STEYER

thierry.come@uvsq.fr – Stephan.magne@univ-paris1.fr & alexandre.steyer@univ-paris1.fr

Résumé

Les *smart cities* sont des villes dites « intelligentes » ou « connectées » pour lesquelles l'innovation est centrale. L'innovation environnementale est une des innovations de proximité qui touche directement le quotidien du citoyen. Les citoyens sont pourtant plus ou moins sensibles aux arguments écoresponsables que peuvent avancer les campagnes de communication territoriales.

Cette communication vise à comprendre les relations qui existent entre la sensibilité écoresponsable du citoyen, la valorisation et l'adoption des nouveaux concepts de mobilités urbaines (la *smart mobility*) : vélos partagés, trottinettes, scooters et vélos électriques, transports écoresponsables, voitures électriques en libre-service, autopartage, co-voiturage urbain...

La première partie portera sur l'innovation environnementale des *smart cities* et sur la dimension spécifique de la *smart mobility*. Elle consistera à définir ce que sont ces mobilités urbaines innovantes (MUI) mises à la disposition du citoyen. La deuxième partie formalisera un modèle explicatif de l'adoption des nouvelles mobilités urbaines au regard de la sensibilité écoresponsable de l'utilisateur. La troisième étape, de collecte des données, sera réalisée par étude en ligne sous un format novateur : un quanti-quali. Ce format permet au moyen d'une administration en ligne de collecter des verbatims auprès d'un échantillon beaucoup plus important qu'une recherche qualitative classique offline. Les leviers de l'adoption des MUI seront modélisés sous le logiciel R. Les recommandations porteront sur les stratégies comportementales à privilégier par les pouvoirs publics pour activer et orienter l'utilisation des nouvelles mobilités écoresponsables.

Mots-clés : smart city ; smart mobility ; sensibilité écoresponsable ; adoption des technologies ; mobilités urbaines innovantes

Introduction : l'innovation en mobilités urbaines : facteur « smart »

Ubérisation (Magne et Côme, 2017) ! Le mot hérisse les fervents supporters d'un transport adossé au secteur public ou ceux qui prônent une intervention marquée des pouvoirs publics dans la régulation des nouvelles mobilités urbaines¹⁶. Les nouvelles mobilités urbaines privées (Pelata, 2019) sont à la fois désignées comme la panacée pour répondre aux attentes du nouveau citoyen connecté, contrer la pollution urbaine liée aux modes de transports à fortes émissions polluantes ou comme le monstre ingérable qui altère le vivre-ensemble des habitants. Les ultimes polémiques sur les trottinettes électriques à Paris, Bordeaux et Toulouse en sont les symptômes les plus récents : les pouvoirs publics veulent réguler un déploiement parfois anarchique. Les *smart cities* (Caragliu *et al.*, 2011 ; Kourtiti et Nijkamp, 2012, Breux et Diaz, 2017), villes dites « intelligentes » ou « connectées » ne peuvent éluder cette réflexion "socio-technique" sur l'innovation environnementale au cœur de la laquelle se trouvent les mobilités urbaines innovantes et un citoyen plus ou moins engagé selon sa sensibilité écoresponsable.

Cette recherche vise à comprendre les relations qui existent entre la sensibilité écoresponsable du citoyen, la valorisation et l'adoption des nouveaux concepts de mobilités urbaines (la *smart mobility*) : vélos partagés, trottinettes, scooters et vélos électriques, voitures électriques en libre-service, autopartage, co-voiturage urbain couplés à l'utilisation d'un support digital de type application mobile ou site web.

La première partie portera sur l'innovation environnementale des *smart cities* (Sueur, 2010 ; Deleneville, 2017) et sur la dimension spécifique de la *smart mobility*. Elle consistera à définir ce que sont ces mobilités urbaines innovantes (MUI) mises à la disposition du citoyen. La deuxième partie formalisera un modèle explicatif de l'adoption des nouvelles mobilités urbaines au regard de la sensibilité écoresponsable de l'utilisateur. La troisième étape, de collecte des données, sera réalisée par étude en ligne sous un format novateur : un quantiquali. Ce format permet au moyen d'une administration en ligne de collecter des verbatims auprès d'un échantillon beaucoup plus important qu'une recherche qualitative classique offline. Les leviers de l'adoption des MUI seront alors modélisés sous le logiciel R. Les recommandations porteront sur les stratégies comportementales à privilégier par les pouvoirs publics pour activer et orienter l'utilisation des nouvelles mobilités écoresponsables.

La question centrale de cette recherche sera donc : « en quoi la sensibilité écoresponsable des citoyens favorise-t-elle la valorisation et l'adoption des nouvelles mobilités urbaines ? »

1. Cadre théorique : l'adoption des mobilités urbaines innovantes dans les *smart cities*

Cette recherche porte sur une thématique aux ancrages théoriques multiples : l'écomobilité. En sciences de gestion, elle peut être envisagée sous diverses perspectives : celle du management de l'innovation, du management des systèmes d'information, celle du marketing responsable, celle du management public... L'appropriation par le citoyen des

¹⁶ Le 2 avril 2019, le Sénat a adopté en ce sens une loi d'orientation des mobilités qui témoigne de l'intérêt de cette réflexion en management public : <https://www.ecologique-solaire.gouv.fr/loi-mobilites-des-solutions-tous-dans-tous-territoires>

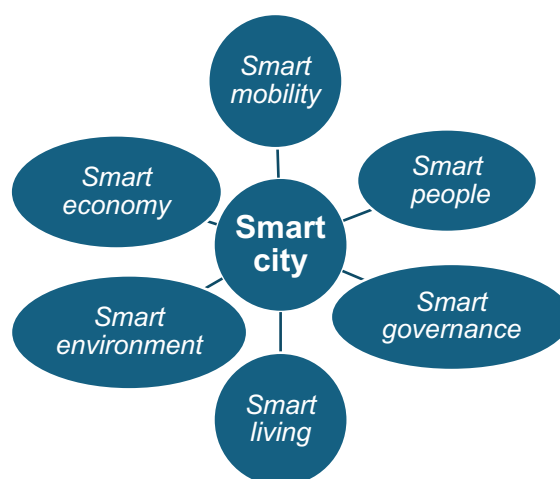
nouvelles technologies-supports des mobilités urbaines écoresponsables se situe au confluent de ces 3 champs : innovation, management public et marketing responsable.

1.1. L'innovation des *smart cities* en matière de mobilité urbaine

- La *smart mobility* : dimension de la *smart city*

Caragliu et al. (2011, p.70) proposent la définition suivante de la *smart city* : « Une ville est considérée comme intelligente lorsque les investissements dans le capital humain et social et l'infrastructure de communication classique (transport) et moderne (TIC) favorisent une croissance économique durable et une bonne qualité de vie, avec une gestion sage des ressources naturelles, dans le cadre d'une gouvernance participative. » Pour appartenir aux *smart cities* Giffinger et al. (2007) ont défini six dimensions sur lesquelles innover (cf. **Figure 1**) :

Figure 20 – Axes d'innovation des smart cities



Source : Giffinger et al. (2007)

L'innovation est bien au cœur de la notion de *smart city* (Attour et Rallet, 2014 ; Mattsson et Sørensen, 2015). Selon que cette innovation est une innovation de proximité utilisable immédiatement ou une innovation conceptuelle ancrée dans le futur, la ville sera perçue comme plus ou moins « *smart* » (Côme, Magne et Steyer, 2017 et 2019.) Cette recherche veut explorer ce caractère innovant, technologique et écoresponsable de la ville à travers l'une de ces dimensions-clé : la mobilité.

La dimension innovante étudiée dans cette recherche est donc une innovation proche du citoyen qui touche à son quotidien, celle qui est censée faire gagner à la ville des « points » d'image sur son caractère « *smart* ». Il s'agit de l'innovation portant sur les nouveaux modes de mobilité urbaine : la *smart mobility*. Nous la traduirons par « mobilités urbaines innovantes. »

- Définition des mobilités urbaines innovantes (MUI)

Nous définirons les mobilités urbaines innovantes de la manière suivante : ce sont des modes de transports urbains individuels ou collectifs utilisant un mode de propulsion écoresponsable (dit "propre") sans (ou à faible) émission de CO₂ et dont l'utilisation est couplée à une technologie mobile connectée concernant l'information, la disponibilité, la localisation, la réservation, le paiement du service (comme les trottinettes, vélos, taxis sans émission) par l'intermédiaire d'un support digital (de type site web, application mobile...)

1.2. L'ancrage des mobilités urbaines dans l'innovation environnementale

- Différencier l'innovation standard de l'innovation environnementale

La notion même d'innovation environnementale est sujette à bien des controverses tant il est difficile de la distinguer de ce que Debref (2016) appelle « *les innovations standards.* » L'innovation environnementale touche aux 5 catégorisations communes de l'innovation standard à savoir : les produits/services, les procédés, l'organisation, les débouchés, et les matières premières mais ce sont leurs combinaisons qui sont différentes. Ainsi, l'utilisation d'une innovation de service telle que les trottinettes électriques Lime™ se combine à une innovation de procédés (la géolocalisation des objets, le paiement par application mobile...) et à une innovation de débouchés c'est-à-dire à l'émergence d'un nouveau « marché » de la mobilité individuelle à la carte.

Nous adopterons donc la définition de Depret et Hamdouch (2009, p. 130-131) :

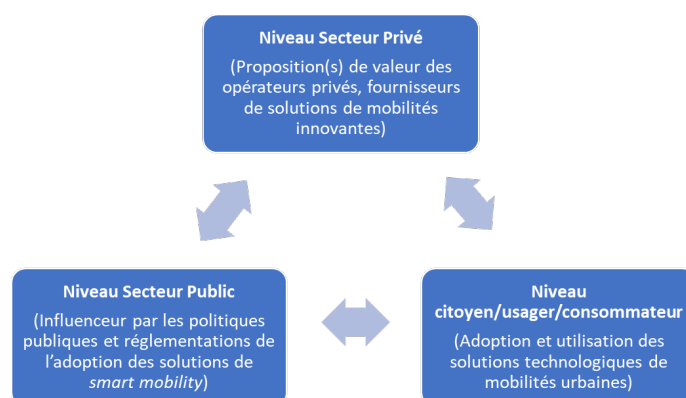
« Une innovation environnementale peut être définie comme une solution ou un ensemble de solutions alternative(s) permettant (plus efficacement que les solutions existantes) de mesurer, de surveiller, de limiter, de corriger, voire de prévenir les atteintes à l'environnement et au climat ou, plus largement, de respecter les objectifs du développement durable. Ces solutions peuvent être tout autant de nature technologique, organisationnelle, managériale ou encore institutionnelle. »

En ce sens les solutions d'écomobilités urbaine appartiennent au champ de l'innovation environnementale.

- L'écomobilité dans l'innovation environnementale

Pour Nicolai et Faucheux (2015), l'écomobilité est « *définie comme une innovation de rupture qui doit être comprise comme une innovation responsable.* » Ils insistent sur l'importance des dimensions sociales et institutionnelles qui déterminent l'acceptation et l'adoption de ce type d'innovation. Selon eux, le modèle économique du secteur de la mobilité (et plus spécifiquement de la e-mobilité) doit être repensé selon son impact sur la chaîne de valeur globale de l'organisation. Selon nous, pour appréhender les enjeux de l'écomobilité, il convient de différencier au moins 3 niveaux (cf. **Figure 2**) : celui de la proposition de valeur des acteurs économiques pourvoyeurs de solutions innovantes, celui du secteur public en tant qu'influenceur de l'adoption de ces solutions d'écomobilité et celui du citoyen/usager/consommateur de services de mobilités innovantes qui accepte (ou pas) la solution proposée. Ce citoyen/usager/consommateur peut alors décider de changer son comportement d'utilisation et d'opter pour un moyen de locomotion écoresponsable.

Figure 21 – Les 3 niveaux de l'écomobilité



Sources : auteurs

1.3. Valorisations de l'expérience utilisateur relative aux MUI

Alben (1996, p.5) a défini l'expérience utilisateur comme : *« Tous les aspects comprenant la manière dont les gens utilisent un produit interactif : la façon dont ils le prennent dans leurs mains, comment ils comprennent son fonctionnement, comment ils se sentent pendant qu'ils l'utilisent, comment il sert leurs besoins, et comment il s'inscrit correctement dans l'ensemble du contexte dans lequel ils l'utilisent. »*.

Une autre façon de définir l'expérience utilisateur serait la suivante : *« le degré d'émotions positives ou négatives vécues par un utilisateur, dans un contexte particulier, pendant et après l'utilisation du produit, et qui motivent une utilisation ultérieure »* (Schulze et Krömker, 2010).

Plus largement, le concept d'expérience est devenu central dans le champ du management (l'expérience client, l'expérience usager, l'expérience digitale...) Il témoigne de l'étalement spatio-temporel et social d'un acte qui n'est plus ponctuel, isolé et simplement transactionnel (comme l'était l'achat d'un bien) mais bien d'un acte longitudinal (qui s'étend dans le temps), géolocalisé (comme l'usage d'un service de mobilité urbaine) et partagé (évalué via les avis échangés entre pairs.) Cette expérience jalonnée de moments-clés va aboutir à une satisfaction plus ou moins élevée du citoyen-usager, client des MUI.

Dès lors cette notion d'expérience relative aux MUI et leur valorisation, leur valeur perçue se trouve au centre de la perception des MUI par le citoyen-usager. Les solutions d'écomobilités innovantes proposées par les prestataires privés sont donc acceptées (ou pas) par le citoyen-utilisateur et agréées (ou pas) par les pouvoirs publics pour pouvoir être adoptées. Certains obstacles, technologiques, freinent cependant cette adoption.

1.4. L'adoption des nouvelles technologies mobiles supports des mobilités urbaines

- Les nouvelles technologies support des MUI

« Les innovations environnementales doivent, d'une part, intégrer la préservation de l'environnement et, d'autre part, répondre aux enjeux économiques puisqu'elles ne peuvent être viables sans avoir été sélectionnées par le marché » (Debref, 2016, p. 82).

Les mobilités urbaines innovantes s'inscrivent dans l'innovation environnementale en participant de ce triple enjeu : la préservation environnementale, la rentabilité économique et l'adoption par le citoyen.

Comme le rappelle Debref (2016, p.82) : *« La subtilité en matière d'innovation environnementale est d'intégrer le changement de comportement d'utilisation »*. C'est la raison pour laquelle, la question centrale de cette recherche vise à comprendre quels sont les ressorts de ces modifications de comportements qui conduisent à l'adoption des mobilités urbaines innovantes et écoresponsables.

Mais la difficulté de cette appropriation des mobilités urbaines innovantes par le citoyen tient d'abord à sa dimension technologique sous-jacente : comment utiliser l'application mobile, fournir ses données personnelles, géolocaliser le mode de transport, payer la prestation..., pratiques grandement développées dans les villes dites « intelligentes. »

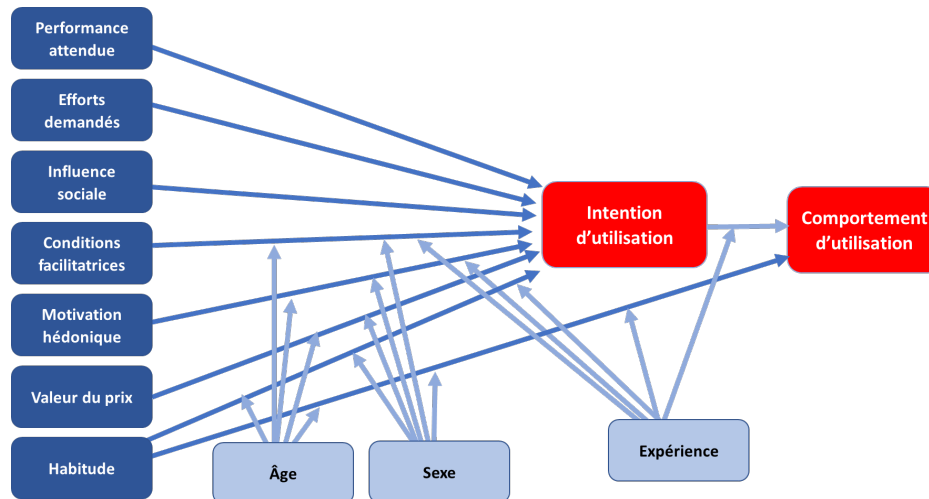
- L'adoption des Mobilités Urbaines Innovantes

Dès lors que l'on s'intéresse aux facteurs d'adoption des nouvelles technologies, des objets « connectés », des applications mobiles (en l'occurrence celles régissant l'utilisation des MUI), le TAM (*Technology Acceptance Model*)¹⁷ et le UTAUT (UTAUT 1 : Venkatesh et al.,

¹⁷ Le modèle TAM a connu plusieurs versions successives : TAM 1 (Davis, 1989), TAM 2 (Venkatesh et Davis, 2000), TAM 3 spécifique au commerce électronique (Venkatesh et Bala, 2008). UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) se présente comme une version intégrative : Venkatesh et al., 2003., Venkatesh et al., 2012.

2003 ; UTAUT 2 : Venkatesh *et al.*, 2012) font référence. Ils permettent de prédire l'intention d'un individu d'utiliser une technologie ainsi que le comportement d'utilisation final des TIC. (cf. **Figure 3**.)

Figure 22 – UTAUT 2



Source : Venkatesh *et al.* (2012)

Ce modèle repose sur quatre éléments majeurs : la performance attendue, l'effort demandé, l'influence sociale (tous trois sont des déterminants directs de l'intention d'utilisation) et les conditions facilitatrices à l'utilisation (déterminant direct du comportement de l'utilisateur). Venkatesh *et al.* (2012) y adjoignent quatre variables modératrices que sont le sexe, l'âge, l'expérience.

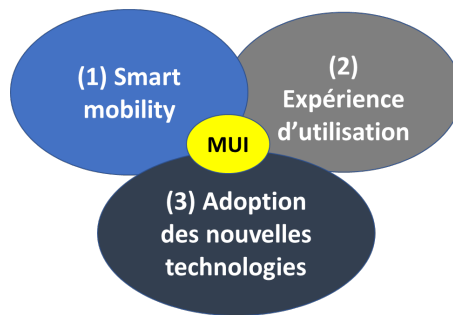
On y relève 3 déterminants supplémentaires de l'intention d'utilisation :

- La motivation hédonique : le plaisir (ou plaisir dérivé) d'utiliser une technologie.
- La valeur du prix : compromis cognitif des consommateurs entre les avantages perçus de la nouvelle technologie et le coût de son utilisation. Cette valeur du prix est positive lorsque les avantages de l'utilisation de la technologie sont perçus par le consommateur comme étant supérieurs au coût monétaire, et cette valeur de prix a alors un impact positif sur l'intention d'utilisation.
- L'habitude : la mesure dans laquelle les individus ont tendance à effectuer des comportements automatiquement en raison de l'apprentissage. L'habitude est un déterminant de l'intention d'utilisation d'une technologie par les individus.

Les nouvelles mobilités urbaines font appel à des nouvelles technologies et leur adoption par le citoyen est centrale. Dans ce processus d'adoption, la valorisation des nouvelles mobilités urbaines est un premier pas dans la compréhension de l'intention d'utiliser, de l'intention de ré-utiliser et *in fine* de leur acceptation par le citoyen.

Cette adoption des nouvelles technologies mobiles est bien ancrée dans la notion de *smart city* : « la gouvernance des villes intelligentes consiste à imaginer de nouvelles formes de collaboration humaine en recourant aux Technologies de l'Information et de la Communication pour obtenir de meilleurs résultats et des processus de gouvernance plus ouverts. » (Meijer et Rodríguez Bolívar, 2016.) On saisit dès lors tout l'intérêt de modéliser les processus d'adoption des mobilités urbaines innovantes dont le support est digital (applications mobiles, sites web...) En synthèse, le cadre théorique s'organisera autour des pôles suivants (cf. **Figure 4**) :

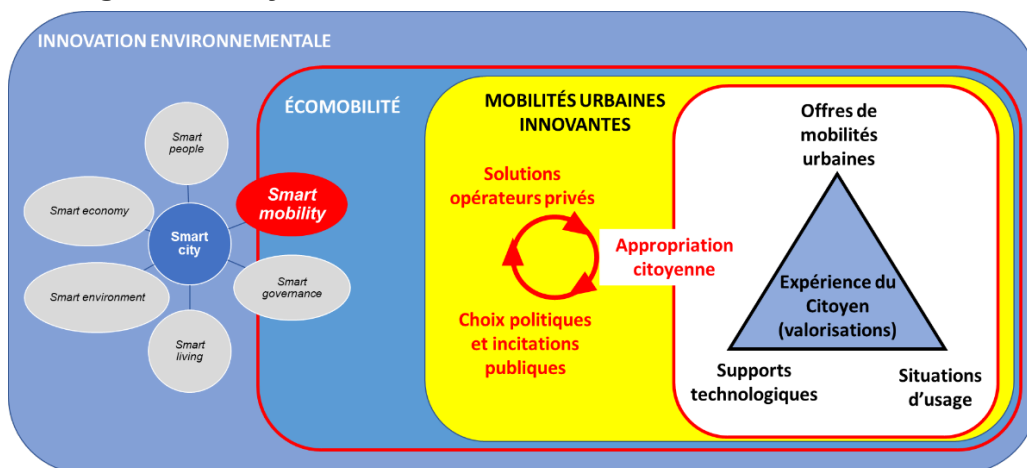
Figure 23 - cadre théorique de l'adoption des mobilités urbaines innovantes



Sources : auteurs

Dans son esprit, cette recherche adopte une vision "socio-technique" (Meijer et Rodríguez Bolívar, 2016) à savoir les liens qu'instaurent les structures sociales (les citoyens-usagers-consommateurs) et les nouvelles technologies liées à la *smart* mobilité comme en témoigne la synthèse graphique ci-après en **Figure 5**.

Figure 24 – Synthèse sur les mobilités urbaines innovantes



Sources : auteurs

A ces 3 axes interdisciplinaires nous ajouterons une variable individuelle : une caractéristique du citoyen, prisme au travers duquel sera abordée l'adoption des mobilités urbaines innovantes : la sensibilité individuelle à l'écoresponsabilité.

2. Modélisation : De la sensibilité éco-responsable du citoyen à l'adoption des mobilités urbaines innovantes

Le degré de sensibilité écoresponsable du citoyen et ses valorisations des nouvelles mobilités sont susceptibles d'être liées. Les citoyens à forte sensibilité écoresponsables adoptent-ils plus spontanément les mobilités urbaines innovantes ? Et si oui lesquelles ?

2.1. Typologie des mobilités urbaines écoresponsables

Sur la base d'une revue des mobilités urbaines innovantes, nous proposons, en **Tableau 1**, cet essai de catégorisation selon la nature de l'innovation (standard versus environnementale) et selon le type de déplacement privilégié (individuel versus collectif.)

**Tableau 1 – Typologie des mobilités urbaines innovantes
(ou *Mobility as a Service* : MaaS)**

Innovation Déplacement	Standard	Environnementale
Individuel	* Transport mécanique en station ou en propriété individuelle (vélo, patinette, rollers) * <i>Ride-hailing</i> (Uber, Cabify, Marcel...)	* Véhicules individuels en <i>ride-sharing</i> urbain ou en propriété individuelle (trottinettes, roues, skates... électriques) * <i>Car-sharing</i> (Autolib') et <i>free-floating</i> (Car2Go) : véhicule électrique loué et partagé
Collectif	* Peer to Peer <i>ride-sharing</i> (Blablacar, Drivy en parcours urbain) : partage temporaire du véhicule personnel avec d'autres usagers avec ou sans conducteur. * Mobilité fluviale classique (Batobus...)	* Transport collectif géolocalisé zéro émission (bus, taxi, taxi à l'hydrogène) * Véhicules collectifs propres sans chauffeurs (robots-taxis de 2 à 5 places ; robobus de 8 à 16 places.) * <i>Ride-sharing</i> ou course partagée (uberPOOL avec partage du prix de la course) * taxi-bateaux écoresponsables

Sources : auteurs

Les citoyens à sensibilité écoresponsable forte pourraient avoir tendance à choisir les modalités figurant dans les 2 cases de l'innovation environnementale.

2.2. La sensibilité écoresponsable (ou degré de responsabilité environnementale)

Il s'agit d'une caractéristique individuelle du citoyen/usager/consommateur mesurant ses intentions d'agir, ses comportements et pratiques responsables à l'égard de l'environnement (au niveau de son mode vie, de sa consommation, des transports...) et plus globalement son degré d'engagement personnel (intentionnel et/ou réel) à respecter les principes d'un développement durable.

Une échelle a été récemment développée en ce sens par Toti et Moulin (2015) mais son ancrage fortement marketing et sa longueur (11 items) ne nous ont pas permis de la retenir. Une revue de littérature (Taufique et al., 2014) sur le concept de sensibilité écoresponsable a orienté notre modélisation vers les « *green values* » (valeurs vertes) du citoyen (Stone, Barnes et Montgomery, 2015).

2.3. L'échelle de Valeurs Vertes

Les consommateurs "aux valeurs vertes" sont définis comme ceux qui ont tendance à prendre en compte l'impact environnemental de leurs comportements d'achat et de consommation. En tant que tels, les consommateurs dotés de valeurs vertes plus fortes (Haws, Winterich et Naylor 2010) auront tendance à prendre des décisions compatibles avec une consommation durable en matière d'environnement. Par conséquent, un comportement de consommation durable sur le plan environnemental sera associé au degré de valeurs écologiques du consommateur. L'adoption de services de mobilités écoresponsables en fait partie. L'échelle originale «GREEN SCALE» à 6 items a été développée par Haws, Winterich et Naylor (2010) puis modifiée par Bearden et al. (2010, pp. 172-173.) La justification de ce

choix tient à l'ancrage théorique fort de cette échelle qui présente un niveau élevé de cohérence interne avec un alpha de Cronbach supérieur à 0,85 (cf. **Annexe 1.**)

2.4. Valorisations des mobilités urbaines innovantes

Il existe de nombreuses acceptions de la notion de valeur. Nous devons préciser ce que nous entendons par « valorisation des mobilités urbaines. »

- La valeur d'achat du service MUI

Selon Rivière et Mencarelli (2012), la notion de valeur d'un bien, d'une marque ou d'un service (dans notre cas la valeur des MUI) qu'un individu perçoit, va au-delà de sa valeur d'usage¹⁸ ou de sa valeur d'échange¹⁹. Cette valeur (perçue), fonctionnaliste et utilitariste car forgée sur la base d'une confrontation entre les bénéfices reçus (souvent la qualité) et les coûts consentis, y compris le prix (Zeithaml, 1988) est essentiellement une valeur d'achat (*customer value*.) Cette valeur d'achat du service des MUI est une dimension des valorisations possibles des MUI.

- Les valeurs de consommation rattachées aux MUI

La valeur perçue qui nous intéresse dans cette recherche est en fait une valeur de consommation (*consumer value*) à savoir «une préférence relative, caractérisant l'expérience d'interaction entre un sujet et un objet » (Holbrook, 1994, 1999), celle qui caractérise au mieux l'interaction citoyen-usager-consommateur et l'objet utilisé lors de la mobilité urbaine (trotinette, vélo, scooter...) Il s'agit ici de la valeur issue d'une expérience de consommation / utilisation / possession d'un produit-service. Elle est par nature plus affective, expérientielle et symbolique et peut être catégorisée selon 8 facettes fondamentales présentées en **Tableau 2** (Holbrook, 1999.) Ces valeurs de consommation risquent fort d'apparaître dans les valorisations recueillies par questions ouvertes dans le quanti-quali de la phase empirique.

- L'approche mixte ou hybride

Cette approche consiste selon Rivière et Mencarelli (2012, p.104) « à aborder la valeur globale (ou chaque dimension de la valeur) au travers du cadre d'analyse qui structure la valeur d'achat (arbitrage bénéfices / sacrifices), tout en profitant de la richesse des composantes de la valeur de consommation. » Ainsi, l'évaluation d'un bien ou d'un service peut intégrer des éléments utilitaires (fonctionnels / économiques), émotionnels et / ou symboliques, et peut avoir lieu avant et / ou après l'achat et l'expérience de consommation. Ce type d'approche permet de déterminer des dimensions différentes conduisant à une approche analytique de la notion de valeur perçue et à une mesure plus riche. Cette recherche doit permettre de recueillir au moyen de questions ouvertes les dimensions relatives à ce processus de « valorisation » des services de mobilités urbaines innovantes.

¹⁸ La valeur d'usage désigne la satisfaction que procure l'usage d'un bien au consommateur.

¹⁹ La valeur d'échange désigne la capacité que donne un objet d'en acquérir un autre.

Tableau 2 - Exemples de facettes de la valeur perçue d'une offre

		Holbrook (1994, 1999, 2006)	N'Goala (2000)	Mathwick, Malhotra et Rigdon (2001)	Sweeney et Soutar (2001)
Orientée vers soi	Intrinsèque	Valeur hédonique • Jeu • Esthétique	• Valeur hédoniste	• Valeur esthétique • Valeur ludique	• Valeur émotionnelle
	Extrinsèque	Valeur économique • Efficience • Excellence	• Valeur utilitaire	• Valeur économique • Excellence de la prestation	• Valeur fonctionnelle / prix • Valeur fonctionnelle / qualité
Orientée vers les autres	Intrinsèque	Valeur altruiste • Éthique • Spiritualité	• Valeur éthique		
	Extrinsèque	Valeur sociale • Statut • Estime	• Valeur sociale		• Valeur sociale

Source : Rivière A. et Mencarelli R. (2012), Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing, Recherche et Applications en Marketing, vol. 27, n° 3, p.120.

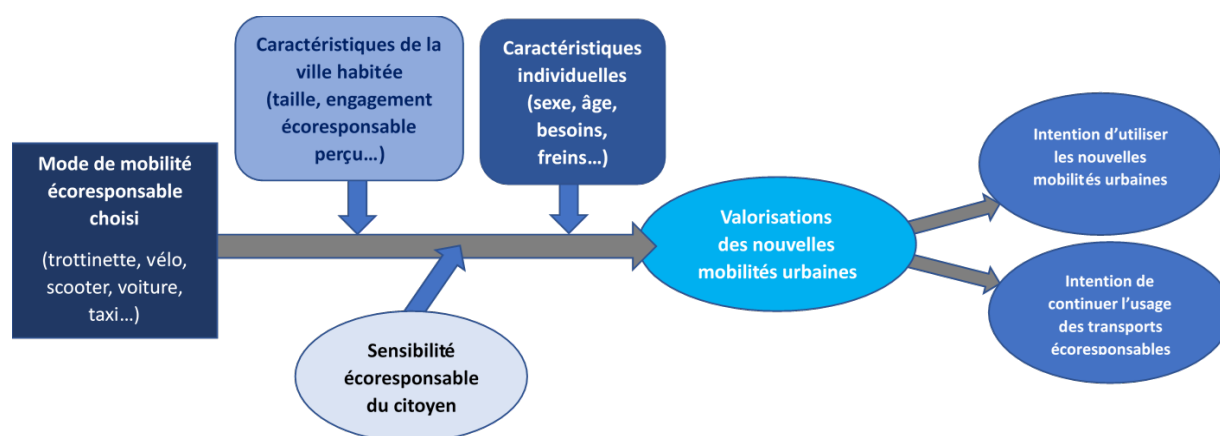
Cette classification des valorisations nous aidera dans l'analyse des résultats en phase empirique.

2.5. L'intention de continuer l'usage des MUI

Bhattacharjee (2001a et 2001b) définit l'intention de continuer l'usage comme le degré d'intensité avec lequel un utilisateur est prêt à continuer l'utilisation d'un produit ou un service dans le futur. Choi et Kim (2006), se concentrant sur les services d'Internet Mobile, reprennent la même définition. Cette mesure de l'intention (Bressoud, 2001) est particulièrement pertinente pour les systèmes d'information mobiles comme les applications mobiles et sites web (Jelassi et Ammi, 2011) liés aux transports écoresponsables. Nous opterons pour une mesure de l'intention multi-items (Najar et Zaiem, 2010.)

Le modèle récapitulatif des variables en jeu dans l'adoption des MUI est présenté en **Figure 6** :

Figure 25 - le modèle d'adoption des mobilités urbaines innovantes



Source : Auteurs

3. Méthodologie : explorer les facteurs d'adoption des mobilités urbaines innovantes

3.1. Échantillon : un extrait de l'échantillon total (cf. **Annexe 2.**)

L'échantillon traité dans cette communication est constitué d'un extrait de l'échantillon définitif (encore en cours de collecte) : 80 citoyens ayant/ou pas utilisé les applications mobiles, sites web et autres outils supports donnant accès aux moyens écoresponsables de circulation. Une surreprésentation est souhaitée parmi les habitants de Paris et métropoles régionales, villes dans lesquelles les nouvelles formes de mobilité sont très présentes ou à l'origine de débats marqués.

3.2. Questionnaire : les noms de variables du modèle

Un questionnaire en ligne (cf. **Annexe 3**) a été posé pour mesurer les variables suivantes :

- Sexe : Homme/Femme
- Age : Moins de 25 ans/Plus de 25 ans
- Etudes (niveau d'études) : Moins de Bac+4/Bac+5 et plus
- Ecoresponsabilité (Ecoresp) : les 6 items de l'échelle d'écoresponsabilité de ER1 à ER6
- Vélo (velo) et trottinette (trot) : degré d'utilisation du vélo et de la trottinette en libre-service
- villeInnovTrans : Innovation perçue de la ville en écomobilité
- Utilisation des mobilités urbaines écoresponsables (probaToutTrans) : probabilité d'utiliser tout mode de transport écologique.

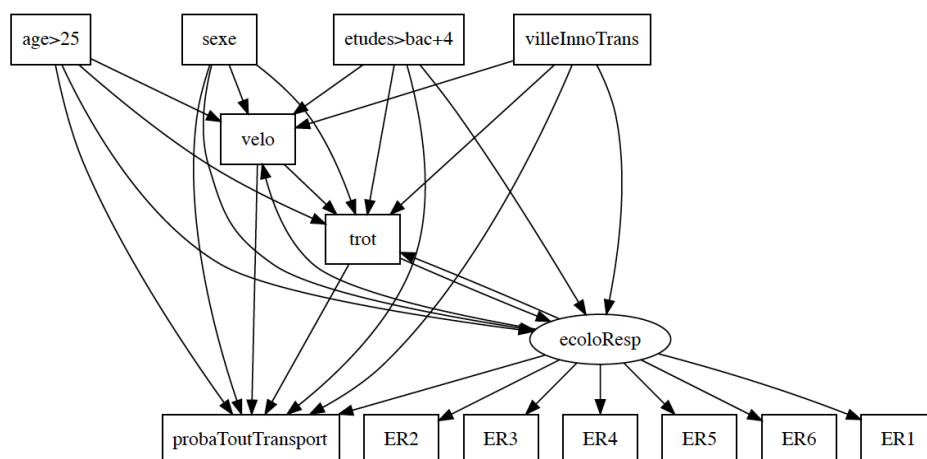
L'extrait de l'échantillon définitif de 80 répondants sera traité avec R.

3.3. Méthodologie et modèle testé : modélisation avec Lavaan sous R

- Un modèle théorique testé recentré (sans les valorisations lexicales)

Nous avons utilisé les équations structurelles pour traiter les données avec Lavaan sous R. Le modèle théorique que nous avons testé avec cette méthodologie est donné par la **figure 7**. Il n'utilise pas les données textuelles collectées : elles seront analysées ultérieurement par *text mining*.

Figure 26 : Modèle théorique testé



Source : Auteurs

Notre modèle est inspiré des modèles d'adoption des nouvelles technologies (*Technology Acceptance Model* et UTAUT) appliqués aux MUI.

- les effets parallèles de l'innovation perçue de la ville en termes de transports et de l'éco-sensibilité du citoyen

Ce modèle a été adapté et recentré sur les effets parallèles de l'innovation de la ville en termes de transports et de l'éco-sensibilité du citoyen. Cela permet de comparer et d'interpréter le rôle de ces deux acteurs centraux que sont : la ville et le citoyen.

Ces deux variables vont donc influencer les usages du vélo, de la trottinette et des autres modes de transport écologiques. De plus l'innovation de la ville peut décider de développer l'écoresponsabilité des citoyens grâce à la communication.

Le vélo et la trottinette seront considérés comme des points d'entrée dans le transport écologique. C'est ainsi que l'utilisation du vélo et de la trottinette va expliquer l'intention d'utilisation des autres modes de transport écologiques. Selon cette logique d'adoption, l'utilisation du vélo peut entraîner l'utilisation de la trottinette.

Enfin, nous supposons de manière triviale que l'âge le sexe et les études peuvent influencer toutes les variables.

4. Résultats : les effets additifs de la sensibilité écoresponsable du citoyen et de la politique de la ville sur l'adoption des MUI

- Indices d'ajustement du modèle

Le modèle théorique a été testé et les relations non significatives ont été enlevées une à une. Le modèle validé empiriquement obtenu au final est acceptable. Les indices d'ajustement de ce modèle sont présentés dans le **tableau 3** :

Tableau 3 – Les indices d'ajustement du modèle

Model Fit Test Statistic	74.541
Degrees of freedom	54
P-value (Chi-square)	0.033
CFI	0.944
TLI	0.925
RMSEA	0.069
P-value RMSEA <= 0.05	0.207
SRMR	0.065

- Validité et fiabilité de l'échelle d'écoresponsabilité

L'échelle de mesure est validée puisque le rho de validité convergente est de :

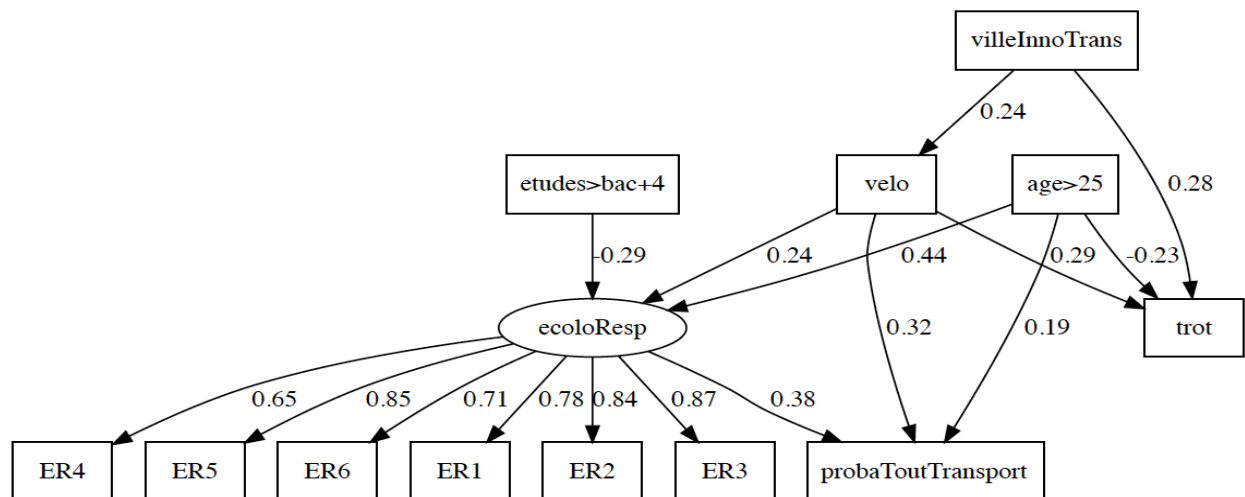
$$(0.78^2+0.84^2+0.87^2+0.65^2+0.85^2+0.71^2)/6 = \mathbf{0.61 > 0.5}$$

Le rho de fiabilité est de :

$$(0.78+0.84+0.87+0.65+0.85+0.71)^2/(0.78+0.84+0.87+0.65+0.85+0.71)^2+0.39+0.30+0.25+0.58+0.28+0.5) = \mathbf{0.9 > 0.8}$$

Il est donc possible d'utiliser cette échelle dans notre modèle. Ce dernier est représenté en **figure 8**.

Figure 27 : modèle validé empiriquement avec les coefficients standardisés.



Ce modèle nous révèle plusieurs leviers fondamentaux dans l'adoption des MUI :

(1) Le vélo, « nudge » de l'engagement écoresponsable global

Le premier valide l'importance du vélo. L'utilisation de ce dernier conduit à augmenter l'intention d'utilisation des autres modes de transport écologiques (dont la trottinette.) Le vélo agit en réalité comme un acte préparatoire à l'adoption de MUI écoresponsable. Dans cette logique que l'on retrouve dans les stratégies comportementales de type « contrat comportemental », le primat est donné aux comportements et non aux cognitions. Les actes y sont à la base des dynamiques cognitive et comportementale. L'individu rationalise dans l'action en pensant à ses actes antérieurs. L'individu adapte alors ses attitudes à ses actes. Selon cette logique théorisée par la dissonance cognitive, le préalable consiste à orienter l'individu vers un premier acte de préparation conforme à l'acte visé (Beauvois et Joule, 1981.) Dans notre cas il s'agit de l'utilisation du vélo comme acte préparatoire à l'adoption des MUI.

A l'inverse, cette hypothèse n'est pas validée pour la trottinette. Il y a également un effet indirect via l'usage du vélo, sur la sensibilité écoresponsable du citoyen. Le fait d'utiliser le vélo rend le citoyen plus écoresponsable. Le vélo est une porte d'entrée pour l'adoption des MUI.

(2) Aucun effet de la trottinette et du sexe sur l'adoption des MUI

Le second est la pertinence de certaines variables socio-démographiques. Ainsi, la trottinette est plus utilisée par les jeunes que par les autres individus. De même la sensibilité écologique est plus faible chez les jeunes adultes ou chez ceux qui ont fait des études très longues. Enfin, les jeunes adultes sont moins enclins à utiliser l'ensemble des futurs modes de transport écologiques. Il n'a pas été trouvé de rôle significatif pour la variable sexe. La trottinette est sans effet sur l'adoption des MUI.

(3) Les contributions respectives de la ville et de l'individu dans l'adoption des MUI

C'est dans le domaine de l'écoresponsabilité et de l'innovation que se trouvent les résultats les plus pertinents pour notre recherche. En effet, les rôles respectifs de la ville pour innover et du citoyen pour être écoresponsables sont différents et complémentaires.

La politique d'innovation (perçue) de la ville en matière de transports va développer directement les usages des vélos et des trottinettes comme le montre le modèle. Cela avec

quasiment autant de force pour le vélo que pour la trottinette même si les équipements ne sont pas tout à fait comparables.

En revanche, cette politique n'a pas d'impact direct à long terme sur les autres moyens de transport écologiques. Son effet est immédiat et direct sur le vélo et la trottinette mais indirect et à long terme sur les autres moyens de transport écologiques décrits plus haut.

(4) La sensibilité écoresponsable du citoyen : levier de l'adoption des MUI

Pour la sensibilité écoresponsable des citoyens, c'est l'inverse. Son effet à court terme sur la trottinette et le vélo est nul mais il est important à long terme et directement sur les futurs modes de transport écoresponsables.

Enfin, et c'est essentiel, la politique innovante de la ville n'augmente pas pour autant la sensibilité écologique de ses citoyens. Les deux ont des influences indépendantes. Il faut donc jouer sur l'une et sur l'autre. Il existe par contre un effet indirect via le vélo et l'écoresponsabilité.

(5) Les effets indépendants additifs de l'écoresponsabilité de l'individu et de la ville sur l'adoption des MUI

On peut quantifier les effets de la politique de la ville et celui de l'écoresponsabilité du citoyen sur la probabilité d'utiliser les nouveaux modes de transport écologiques :

- Effet de l'écoresponsabilité du citoyen = $0.38 - 0.24 * 0.24 * 0.38 = \mathbf{0.36}$
- Effet de l'innovation de la ville = $0.24 * 0.24 * 0.38 + 0.24 * 0.32 = \mathbf{0.10}$

L'effet individuel est donc trois fois plus important que celui de la ville. Les effets communs sont très faibles, seulement 0.02. On peut donc les considérer comme indépendants et additifs.

(6) Le modèle d'adoption des MUI

En synthèse, nous pouvons résumer ainsi le modèle que nous avons validé empiriquement :

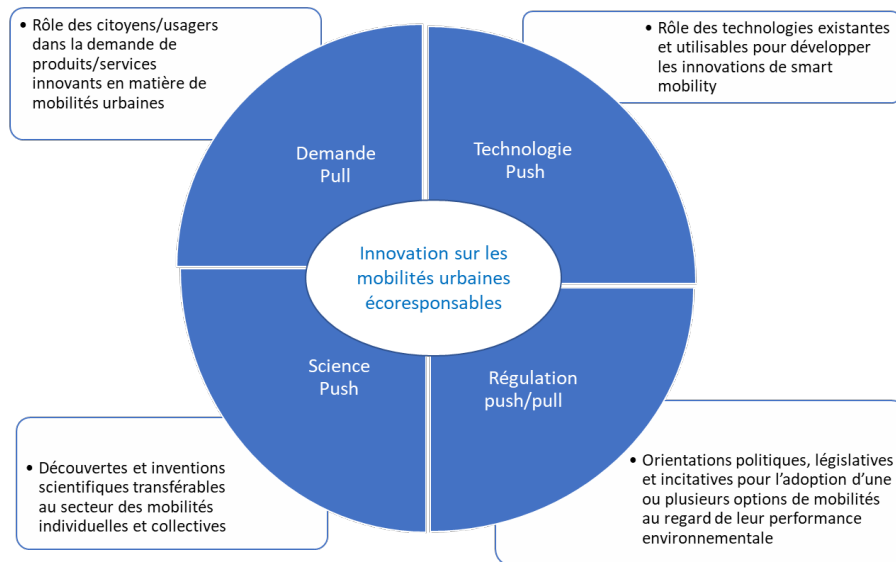
- 1-Les jeunes adultes ayant fait des études longues sont moins écoresponsables que les autres, ce qui pose un double problème pour l'avenir. Ils sont cependant attirés par la trottinette mais pour des raisons non écologiques.
- 2-En innovant dans les transports les villes développent les usages du vélo, ce qui, par effet d'apprentissage, rend les citoyens faiblement plus écoresponsables mais fortement plus désireux d'utiliser les autres modes de transport écologiques en cours de développement.
- 3-Cependant cette politique d'innovation aussi positive soit-elle pour développer le vélo, doit être renforcée par un changement de niveau d'écoresponsabilité des citoyens car cela quadruplera les effets à long terme sur l'utilisation de la totalité des modes de transports écologiques qui se développent aujourd'hui.
- 4-Dans ce modèle, la trottinette a un effet plus anecdotique à long terme et assez peu associé à l'écologie.

5. Discussion, recommandations et limites : développer la fibre écoresponsable du citoyen, facteur majeur d'adoption des MUI

Compte tenu des résultats du modèle, nous pouvons recommander aux villes de continuer à innover sur l'écomobilité mais aussi d'encourager les citoyens à développer une forte écoresponsabilité. Cette orientation est déjà bien jalonnée car les sciences sociales ont contribué à comprendre l'adoption de comportement écoresponsables (Ademe, 2016.) Pour y parvenir, plusieurs leviers peuvent être activés.

L'innovation environnementale ne peut exister sans le soutien actif des pouvoirs publics par des taxations, des législations incitatives (ou contraignantes), des normes techniques et l'orientation vers certaines technologies. Un rôle supplémentaire tient à l'incitations fiscale (Rennings, 2000) et la stimulation vers certaines mobilités urbaines innovantes (cf. **Figure 9**.)

Figure 28 – Les leviers de la diffusion des mobilités urbaines écoresponsables



Sources : Auteurs

Prenons l'exemple des trottinettes électriques, il apparaît nettement que les trottinettes électriques n'ont aucun effet sur l'adoption d'une mobilité urbaine plus écoresponsable. Elles apparaissent plus comme un effet d'opportunité pour des cibles jeunes. Elles sont la concrétisation matérielle et servicielle des attentes relatives à des moyens de transports individuels, flexibles et à la demande. L'offre a créé la demande au détriment du bien-être social global. Le cas des vélos, véritables « nudges » comportementaux est bien différent.

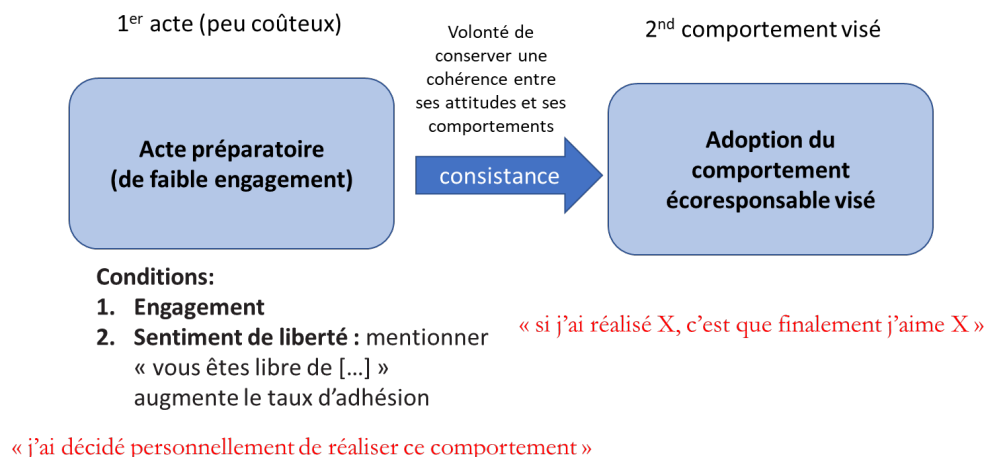
5.1. Pour des stratégies comportementales pour orienter les choix de MUI :

Les stratégies d'influence d'un individu (qu'elles soient persuasives ou comportementales) comportent de nombreuses variantes fondées sur les relations entre attitude, intention et comportement (Petty et Cacioppo, 1986 ; Vaidis, 2006). Si l'on se focalise sur une séquence « comportement > attitude > comportement » on se situe dans les manipulations comportementales. Ces stratégies comportementales se fondent sur le paradigme du conditionnement et ont été largement étudiées par la psychologie sociale expérimentale (Beauvois et Joule, 1981 ; Joule, 1986.) Elles semblent s'ajuster aux résultats obtenus sur l'adoption des MUI et tout particulièrement sur le rôle d'activateur de comportement du vélo en libre-service. Il agit comme un comportement préparatoire pour l'adoption d'autres MUI écoresponsables.

Sur le plan technique, l'engagement initial ne doit pas être contraignant (par exemple apposer un autocollant vantant les mérites du vélo suffit.) La deuxième condition doit être un sentiment de liberté exprimé dans une consigne claire du type « vous êtes libre de refuser... » Souhaitant donner de la cohérence à ses actes, le second acte sera facilité

(adopter un MUI écoresponsable.) Cette technique est appelée « contrat comportemental. » (cf. **Figure 10**)

Figure 29 – Recommandation : la technique du « contrat comportemental »



Cette stratégie comportementale consistant à réaliser un acte préparatoire appliqué aux actes écoresponsables (Freedman et Fraser, 1966 ; Dupré, 2014a ; Dupré et al., 2014b) a déjà démontré son efficacité.

5.2. Pour un marketing public : étudier les demandes citoyennes pour arbitrer sur les MUI

Il convient d'aller vers un couplage des politiques d'innovation et des politiques de l'environnement sous l'impulsion des pouvoirs publics (Depret et Hamdouch, 2009) pour favoriser l'éclosion de secteurs verts comme pourraient l'être les mobilités urbaines écoresponsables. Pour ce faire les instruments peuvent être normatifs (réglementations, normes...), incitatifs (subventions, permis négociables et cessibles entre entreprises, redevances, campagnes d'information, programmes volontaires...) voire coercitifs (taxe, amende, dommages et intérêts...) Les pouvoirs publics peuvent utiliser ces différents outils selon un arbitrage coûts-avantage visant à développer le bien-être social. En ce sens, les choix d'innovation en termes d'écomobilité ne peuvent être laissés entre les seules « mains » de fournisseurs privés de solutions de transports innovantes. Les acteurs publics doivent s'engager dans une réflexion approfondie partant des attentes des usagers urbains dans une logique de marketing public. Les outils d'études issus des *civic techs* peuvent être d'une aide précieuse s'ils sont utilisés en favorisant l'implication citoyenne (Côme et Magne, 2019.)

5.3. Contre les stratégies incitatives classiques par récompense-punition

Le modèle met en évidence l'importance du sentiment écoresponsable à long terme. Pour le développer, il y a bien sûr la communication persuasive, l'éducation mais aussi de nouvelles stratégies comportementales (Dupré, 2014a ; Dupré et al. 2014b). Concernant ces dernières, notre modèle nous incite à prôner une certaine prudence. En effet, des stratégies comportementales avec des feedback négatifs pourraient créer un malaise chez le citoyen et l'amener à développer une image négative de l'écologie (punitif) et donc ne pas augmenter son écoresponsabilité qui est la plus efficace à long terme dans notre modèle, devant les variables comportementales à court terme.

L'octroi d'une récompense dans le cadre d'un conditionnement instrumental a montré son efficacité ponctuelle dans le cadre du tri sélectif (Timlett et Williams, 2008) mais pas dans la durée. Cette technique persuasive ne permet pas de convaincre les réticents d'adopter le comportement adéquat. Le renforcement comportemental n'est que provisoire et à terme, le comportement écoresponsable souhaité est soumis à extinction.

C'est pourquoi, un apprentissage de type instrumental sous la forme d'une punition-récompense ponctuelle (taxation-subsidation) ne sera pas vraiment souhaitable pour obtenir un comportement durable. Un apprentissage social vicariant montrant les conséquences positives de comportements valorisants socialement sera plus efficace.

5.4. Pour une rétroaction sociale : les bienfaits de l'apprentissage social dit « vicariant »

- La technique de la diffusion

Elle suppose d'utiliser les individus comme des vecteurs de persuasion. Ils deviennent des « ambassadeurs » et vont convaincre les autres d'adopter le comportement adéquat. Cette technique s'est avérée plus efficace encore que la précédente en matière d'actes écoresponsables (Dupré et al. 2014.) Par exemple, les individus vont expliquer les avantages d'utiliser les MUI écoresponsables à leurs voisins de quartier.

- La technique de la rétroaction

Il s'agit d'une forme de l'apprentissage vicariant (ou apprentissage social) dans laquelle le résultat des actions des individus est publié sur un réseau social de la communauté à laquelle appartient l'individu. Il peut ainsi comparer sa performance avec celles de ses pairs. La condition est de la présenter sous forme de graphique commenté. Des résultats très positifs ont été mesurés en termes d'actes écoresponsables (Jain *et al.*, 2013). Quand l'information est issue d'un pair, le comportement adéquat est plus facilement adopté. Cette stratégie de la « comparaison sociale » est d'autant plus justifiée que les MUI se fondent sur les technologies connectées et incitent au partage de l'expérience utilisateur. Il conviendra de proposer une métrique adéquate de comparaison (par exemple l'équivalent CO2 gagné par rapport à un véhicule à énergie fossile.)²⁰

Les limites de cette recherche seront détaillées lors de l'intervention orale.

Conclusion : Les implications relatives au développement des Mobilités Urbaines Innovantes

Les « territoires intelligents » devront repenser le transport classique en un besoin serviciel d'écomobilité :

- Secteur privé : repenser les modèles de valeur

Le secteur de l'automobile doit prendre le virage des nouvelles mobilités électriques, connectées et innovantes pour repenser son métier et ses modèles de valeur. De nombreux acteurs se lancent dans la course (Uber, Google, Intel, Mercedes, Volvo...) et préparent le futur de la « voiture. » Google, par exemple, a fait rouler sa voiture autonome dès 2015 et dédie plus de 2000 personnes à ces axes d'innovation. Le PDG de Daimler avait déclaré, au Salon de l'automobile de Paris de septembre 2016, que la mobilité du futur serait « connectée, autonome, partagée et électrique. » Passant de la parole aux actes, Daimler a investi plus d'1 milliard d'euros en rachats d'acteurs des secteurs concernés. (Pelata, 2019.) Le secteur automobile devra aussi approfondir les nouveaux business modèles liés à l'usage

²⁰ Cette technique est utilisée par les objets connectés de type « *self quantified* » (M. X a parcouru Y km aujourd'hui. Et vous ? Comparez-vous !)

(et non plus à la seule possession) des solutions de mobilités dans une logique essentiellement servicielle.

- Secteur public : repenser l'écosystème urbain

La loi d'orientation des mobilités, votée au Sénat ce 2 avril 2019, met en avant bon nombre d'éléments importants que corroborent ces résultats de recherche. Selon le site, « *il s'agit d'améliorer concrètement la mobilité au quotidien, de tous les citoyens et dans tous les territoires, grâce à des solutions de transports plus efficaces, plus propres et accessibles.* » et parmi ces objectifs figurent :

- Apporter à tous et partout des solutions alternatives à la dépendance à l'usage individuel de la voiture.
- Développer l'innovation et les nouvelles solutions de mobilité qui doivent être mises au service de tous.
- Réduire l'empreinte environnementale des transports, en réussissant la transition écologique dans notre façon de se déplacer.
- Investir davantage dans les infrastructures qui améliorent les déplacements du quotidien.

Source : <https://www.ecologie-solidaire.gouv.fr/loi-mobilites-des-solutions-tous-dans-tous-territoires>

Ces orientations mobilisent une partie du modèle d'adoption des Mobilités Urbaines Innovantes (MUI.) Toutes les villes (et pas seulement les smart cities) vont vivre une mutation liée à l'écomobilité qui transformera l'écosystème urbain : moins de pollution, moins de microparticules, plus d'espace piéton, moins d'embouteillages, plus de véhicules autonomes... avec des impacts sur le citoyen et sa place dans un territoire urbain libéré... et connecté.

- De nouvelles pratiques individuelles : usage et écoresponsabilité

Pour le consommateur/usager/citoyen cela suppose une remise en question de sa hiérarchie des besoins. L'acceptation des MUI écoresponsables suppose le renoncement à des véhicules statutaires que le marketing présente encore comme des signes d'appartenance sociale. Les nouveaux modèles d'un marketing de l'usage et d'un marketing collaboratif vont ainsi transformer les pratiques individuelles : les véhicules seront loués, partagés, (Carry, 2014), autonomes. Le parcours, plus que le véhicule, sera au centre des attentes individuelles et cela passera vraisemblablement par une combinaison optimisée de différentes MUI. Un recentrage est en train de s'opérer autour du besoin de mobilité-service et non plus autour de l'automobile-produit. Cela suppose une mutation qui conduira le consommateur d'automobile à devenir un usager de solutions écoresponsables, à passer d'une logique de la possession à une logique de l'usage mise en avant par le modèle d'adoption des MUI de cette recherche.

Bibliographie

Ademe (2016), Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité - l'apport des sciences humaines et sociales pour comprendre et agir, Ademe éditions, 183 pages, ISBN : 979-10-297-0363-8.

Alben, L. 1996. « Quality of Experience: Defining the Criteria for Effective Interaction Design », Interactions 3, P. 11-15.

Attour A., Rallet A. (2014), « Le rôle des territoires dans le développement des systèmes trans-sectoriels d'innovation locaux : le cas des smart cities. », Innovations, vol.1, (n° 43) , p. 253-279.

Bhattacharjee A. (2001a), Understanding information systems continuance: An expectation confirmation model, MIS Quarterly, 25 (3), 351–370.

Bhattacharjee A. (2001b), An empirical analysis of the antecedents of electronic commerce service continuance, *Decision Support Systems*, 32, 201–214.

Bearden W. O., Netemeyer R. G. and Haws K. L. (2010), *Handbook of Marketing Scales: Multitem Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. 3rd Edition. SAGE Publications, 168-171.

Beauvois, J.-L. et Joule, R.-V. (1981), *Soumission et idéologies : psychosociologie de la rationalisation*, Paris, Presse Universitaire de France.

Breux S., Diaz J. (2017) « La ville intelligente, Origine, définitions, forces et limites d'une expression polysémique », Rapport INRS – Centre UCS, Montréal

Bressoud Etienne (2001), de l'intention d'achat au comportement : essais de modélisations incluant variables attitudinales, intra-personnelles et situationnelles, Université Paris i – Panthéon Sorbonne Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion.

Caragliu A., Del Bo C. et Nijkamp P. (2011) Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology* 18(2), p.65-82.

Carry D. (2014), « Louer ou acheter l'usage, une interprétation écocitoyenne de l'offre de service – Cas des biens en partage », *Management & Avenir*, vol. 73, no. 7, pp. 93-106.

Côme Th., Magne S. et Steyer A. (2017), "Valorisation de l'innovation par les grandes villes françaises sur leurs sites web : comment forger l'identité de marque d'une smart city ?", 8ème Rencontre du Groupe de Recherche Thématique « Innovation » de l'AIMS, Palaiseau, 14-15 septembre 2017.

Côme Th., Magne S. et Steyer A. (2019), Construire l'identité de marque d'une smart city en valorisant l'innovation : quel contenu privilégier sur son site web ?, *Gestion et Management Public*, à paraître.

Côme Th. et Magne S. (2019), Les algorithmes au service de l'implication citoyenne : outil de gestion performant ou illusion démocratique ? Les essentiels d'Hermès, Algorithmes et décisions publiques, CNRS éditions, p. 193-219.

Debre R. (2016), Pour une approche systémique de l'innovation « environnementale », *Revue d'économie industrielle*, n°155, 3e trimestre, p.71-98.

Depret M-H et Hamdouch A. (2009), Quelles politiques de l'innovation et de l'environnement pour quelle dynamique d'innovation environnementale ? « *Innovations* », 1/n° 29, p. 127 à 147, De Boeck Supérieur.

Dupré, M. (2014a), « The comparative effectiveness of persuasion, commitment and leader block strategies in motivating recycling », *Waste Management*, vol. 34, n° 4, p. 730-737.

Dupré M., Dangeard I. et Meineri S. (2014b), Comment sensibiliser localement à des pratiques écoresponsables ?, « *Gestion* », HEC Montréal, 4, vol. 39, p.151-155.

Freedman J. L., et Fraser S. C. (1966), Compliance Without Pressure: The foot-in-the-door technique, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 195-202., 4, 196-202

Haws K. L., Karen P. W. and Rebecca W. N. (2010), Seeing the world through green-tinted glasses: motivated reasoning and consumer response to environmentally friendly products, Working Paper, Texas A&M University, College Station, TX77843.

Jain, R.K. et al. (2013), « Can social influence drive energy savings ? Detecting the impact of social influence on the energy consumption behavior of networked users exposed to normative eco-feedback », *Energy and Buildings*, vol. 66, novembre, p. 119-127.

Jelassi K. et Ammi C. (2011) Les services internet mobile en France : une proposition de mesure de la continuité d'usage, *Management & Avenir*, vol.5., n° 45, 238-256, Management Prospective Ed.

Joule R.-V. (1986), *Rationalisation et Engagement dans la Soumission Librement Consentie*. Thèse de Doctorat, Université de Grenoble.

Kourtiti, K., Nijkamp, P. (2012), Smart Cities in the Innovation Age, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 25(2), 93-95.

Magne S. et Côme Th. (2017), L'ubérisation, Les 100 notions de Management numérique, Chaire Unesco Innovation, Transmission et Édition numérique, Centre Mobius International, Éditions de l'Immatériel.

- Mattsson J. et Sørensen F. (2015), "City renewal as open innovation", *Journal of Innovation Economics & Management* 1, (n°16), p. 195-215.
- Meijer A., et Rodríguez Bolívar M. P. (2016). « La gouvernance des villes intelligentes. Analyse de la littérature sur la gouvernance urbaine intelligente », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, no. 2, vol. 82, p. 417-435.
- Najar Chaker et Zaiem Imed (2010), Influence de l'implication durable sur l'intention et le comportement d'achat écologique, *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, n°4, p.1-35.
- Nicolai I. et Faucheux S., (2015) "Business models and the diffusion of eco-innovations in the eco-mobility sector", *Society and Business Review*, Vol. 10, Issue: 3, pp.203-222.
- Pélata, Patrick (2019), « Réinventer la mobilité : une autre bataille numérique », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 135, no. 1, pp. 37-44.
- Petty R.E. et Cacioppo J.T. (1986), *Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change*. New York, USA: Springer.
- Rennings, K. (2000), « Redefining innovation: eco-innovation research and the contribution from ecological economics », *Ecological Economics*, 32(2), 319-332.
- Rivière A. et Mencarelli R. (2012), Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, p.97-123.
- Schulze K. et Krömker H.. 2010. « A framework to measure user experience of interactive online products ». In *Proceedings of the 7th International Conference on Methods and Techniques in Behavioral Research*, 14. ACM.
- Stone G., Barnes J. H., and Montgomery C. (2015), ECOSCALE: A Scale for the Measurement of Environmentally Responsible Consumers, *Psychology & Marketing*, october, vol. 12(7), p.595-612, John Wiley & Sons, Inc.
- Taufique K.M.R., Siwar C.B., Talib B.A. and Chamhuri N. (2014), Measuring Consumers' Environmental Responsibility: A Synthesis of Constructs and Measurement Scale Items, *Current World Environment*, Vol. 9(1), 27-36.
- Timlett, R.E., Williams, I.D. (2008), « Public participation and recycling performance in England : A comparison of tools for behaviour change », *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 52, n° 4, p. 622–634.
- Toti, J-F., et Moulins J-L. (2015). « Comment mesurer les comportements de consommation éthique ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 18, no. 4, 2015, pp. 21-42.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. et Davis F. D. (2003), User Acceptance Of Information Technology: Toward A Unified View », *MIS Quarterly*, vol. 27, no 3, p. 425-478
- Venkatesh, V. (2000), "Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model, information systems research", vol. 11, no 4, p. 342-365
- Venkatesh, V. et Bala, H. (2008), « Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions », *Decision Sciences*, vol. 39, no 2, p. 273-315.
- Venkatesh V., Thong J. YL. et Xu Xin. (2012), « Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology ». *MIS quarterly*, 157–178.
- Zeithaml V.A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52, 3, 2-22.

WEBOGRAPHIE

- Deleneuve M. (2017) Smart city : où sont les villes intelligentes en France ? *Journal Du Net*, www.journaldunet.com
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanovic, N., Meijers, E. (2007), Smart cities – Ranking of European medium-sized cities, Centre of Regional Science, Vienna UT, http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf
- Sueur J-P (2010), Villes du futur, futur des villes, Quel avenir pour les villes du monde ? Rapport d'information, N° 594, Sénat Session Ordinaire de 2010-2011, 321p., <http://www.senat.fr/rap/r10-594-1/r10-594-11.pdf>

Vaidis D. (2006), « Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude », Linx, Revue des linguistes de l'université Paris X Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre. [En ligne], 54 | 2006, mis en ligne le 01 août 2007. <http://journals.openedition.org/linx/507>

Dossier « les *smart cities* », <http://www.smartgrids-cre.fr/index.php?p=smartcities> (consulté le 10/09/2017)

<http://2thinknow.com> ;

<http://www.innovation-cities.com>

[http://digitalizeme.fr/wp-](http://digitalizeme.fr/wp-content/uploads/2018/02/Th%C3%A8se_MBAMCI_EPetraud25012018.pdf)

[content/uploads/2018/02/Th%C3%A8se_MBAMCI_EPetraud25012018.pdf](http://digitalizeme.fr/wp-content/uploads/2018/02/Th%C3%A8se_MBAMCI_EPetraud25012018.pdf)

[https://www.20minutes.fr/toulouse/2369523-20181111-toulouse-scooters-electriques-libre-service-debarquent-lundi-centre-ville?fbclid=IwAR0Xlw6rtaS4QV3e-](https://www.20minutes.fr/toulouse/2369523-20181111-toulouse-scooters-electriques-libre-service-debarquent-lundi-centre-ville?fbclid=IwAR0Xlw6rtaS4QV3e-402Ba9Ns7yIZkVJchBM1wJBjAJRCS2FGyn0bAaWLPk)

[402Ba9Ns7yIZkVJchBM1wJBjAJRCS2FGyn0bAaWLPk](https://www.20minutes.fr/toulouse/2369523-20181111-toulouse-scooters-electriques-libre-service-debarquent-lundi-centre-ville?fbclid=IwAR0Xlw6rtaS4QV3e-402Ba9Ns7yIZkVJchBM1wJBjAJRCS2FGyn0bAaWLPk)

<https://hub-smartcity.com/nos-articles/mobilite>

<https://hubinstitute.com/2015/04/la-mobilite-enjeu-majeur-du-developpement-de-la-smart-city>

<https://www.transportshaker-wavestone.com/mondial-tech-la-mobilite-dans-les-smart-cities-entre-innovation-et-politiques-publiques/>

<http://www.driea.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/les-nouvelles-mobilites-r2255.html>

<https://www.smartcitiesworld.net/transport/transport>

<https://www.journaldunet.com/economie/services/1176221-smart-city-france/>

<https://hub-smartcity.com/nos-articles/environnement/le-point-sur-les-smart-cities-et-lecoresponsabilite>

[https://www.assisesdelamobilite.gouv.fr/file/1463/06_v3-11-12_lbv-theme_2-](https://www.assisesdelamobilite.gouv.fr/file/1463/06_v3-11-12_lbv-theme_2-mobilites_plus_connectees_pour_batbd42.pdf?token=zhyhIGr7)

[mobilites_plus_connectees_pour_batbd42.pdf?token=zhyhIGr7](https://www.assisesdelamobilite.gouv.fr/file/1463/06_v3-11-12_lbv-theme_2-mobilites_plus_connectees_pour_batbd42.pdf?token=zhyhIGr7)

<https://www.keolis.com/fr/nos-expertises/etudes-prospectives-keoscopie/observatoire-keolis-netexplo-mobilites-digitales>

ANNEXE 1 – échelles de mesure de la sensibilité écoresponsable du citoyen

- (1) L'échelle de Toti Jean-François et Moulins Jean-Louis (2015), Comment mesurer les comportements de consommation éthique ?, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol.4 n° 18, pages 21-42.

Dimensions	Enoncés des Items
Dimension Politique	Je privilégie l'achat de produit ayant un label écologique ((alimentaire, vêtements, ampoules, cosmétiques, etc.).
	Je privilégie l'achat dans des magasins qui mettent en valeur les produits écologiques ou Bio.
	Je préfère faire mes achats dans les magasins qui valorisent le commerce équitable.
	J'achète des produits du commerce équitable par solidarité envers les producteurs.
	J'achète des produits vendus dans le cadre d'actions sociales.
Dimension Sociale	J'évite les marques/produits qui profitent de la misère de leurs employés.
	J'évite les produits ou marques qui font travailler les enfants même indirectement.
	J'évite les produits issus d'entreprises qui ne respectent pas le droit de leurs salariés.
Dimension Environnement	Je limite ma consommation (alimentaire, énergie, vêtements, etc.) à ce dont j'ai vraiment besoin.
	Je contribue à la préservation de l'environnement par des gestes au quotidien.
	Pour réduire ma contribution au réchauffement climatique, je consomme différemment.

- (2) L'échelle adaptée de Bearden W. O., Netemeyer R. G. and Haws K. L. (2010), Handbook of Marketing Scales: Multitem Measures for Marketing and Consumer Behavior Research. 3rd Edition. SAGE Publications, 168-171.

1. It is important to me that the products I use do not harm the environment.
2. I consider the potential environmental impact of my actions when making many of my decisions.
3. My purchase habits are affected by my concern for our environment.
4. I am concerned about wasting the resources of our planet.
5. I would describe myself as environmentally responsible.
6. I am willing to be inconvenienced in order to take actions that are more environmentally friendly.

Traduction en français :

1. Il est important pour moi que les produits que j'utilise ne nuisent pas à l'environnement.
2. Je considère l'impact environnemental potentiel de mes actions concernant la plupart de mes décisions.
3. Mes habitudes d'achat sont affectées par mon souci pour notre environnement.
4. Je crains de gaspiller les ressources de notre planète.
5. Je me décrirais comme écologiquement responsable.
6. Je suis prêt à assumer des contraintes pour prendre des mesures plus respectueuses de l'environnement.

ANNEXE 2 – Structure de l'échantillon traité pour cette communication

Age	Moins de 25 ans	Plus de 25 ans	Total
	42	38	80
Sexe	Femme	Homme	
	49	31	80
Niveau d'études	Bac+4 et moins	Bac+5 et plus	
	38	42	80

ANNEXE 3 – Extrait du questionnaire MUI

Les nouveaux transports urbains

QUESTIONS RÉPONSES 93

- Q11...une voiture électrique en libre-service



1 2 3 4 5

Je ne l'utiliserais certainement pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Je l'utiliserais certainement

Q11bis. En quelques mots, que pensez-vous d'une voiture électrique en libre-service ?

Réponse longue

Les nouveaux transports urbains

QUESTIONS RÉPONSES 93

Q24...un bus 100% électrique localisable sur application mobile



1 2 3 4 5

Je ne l'utiliserais certainement pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Je l'utiliserais certainement

...

Q25. En quelques mots, que pensez-vous d'un bus 100% électrique localisable sur application mobile ?

Réponse longue

Les nouveaux transports urbains

QUESTIONS RÉPONSES 93

Q22...un vélo assisté électrique réservable sur application mobile



1 2 3 4 5

Je ne l'utiliserais certainement pas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Je l'utiliserais certainement

Q23. En quelques mots, que pensez-vous d'un vélo assisté électrique réservable sur application mobile ?

Réponse longue

WORKING PAPER

Le management responsable et intégré : sens et origines du concept

Texte rédigé et diffusé à l'occasion de l'anniversaire des 25 ans du laboratoire Larequoi le 11 mai 2023

Annie BARTOLI & Philippe HERMEL

annie.bartoli@uvsq.fr & philippe.hermel@uvsq.fr

Le concept de management responsable et intégré (MRI) repose sur la prise en considération des intérêts parfois contradictoires et des enjeux des diverses parties prenantes d'une organisation (actionnaires, partenaires, clients, usagers, salariés, citoyens, fournisseurs, syndicats, etc.). Il s'agit de s'intéresser au management sous ses formes transversales (à travers les processus, systèmes, démarches, ou dynamiques...) et non cloisonnées par spécialité. Le management est alors envisagé comme une manière ouverte d'analyser les problèmes et situations, de rechercher et piloter des solutions et des projets autour d'objectifs, et de prévoir et gérer les conséquences des actions menées. Cette approche vise également à tenir compte des dimensions éthiques, et des implications sociales, économiques et environnementales des activités au sein des politiques et pratiques managériales.

Ce papier rappelle le sens et les origines du MRI, et fait le point tant sur ses ancrages théoriques que sur certaines de ses déclinaisons spécifiques.²¹

1. Le Management Responsable et Intégré : origines et dynamique d'évolution

Le concept de MRI fonde l'identité du laboratoire de recherche en management LAREQUOI depuis sa création en 1998. A la croisée du management stratégique, du management public ou non marchand, et du management des organisations et des ressources humaines dans des contextes locaux ou internationaux, il imprègne les travaux développés au sein du laboratoire.

Trois sources fondatrices ont conduit au développement du concept :

- > L'émergence des apports en management stratégique en tant qu'école de pensée (Ansoff, 1979, 1983 ; Martinet, 1984, 1986)
- > Les travaux initiaux sur la responsabilité sociale, le « Corporate Social Responsibility » (CSR) et les théories des parties prenantes (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Freeman 1983)
- > Les modèles SSCC (Stratégie-Structure-Culture-Comportements) du développement intégré et du management responsable développés à partir des années 1980 (Bartoli & Hermel, 1989 ; Hermel & Bartoli 2013 ; Bartoli, Guerrero, & Hermel, 2019).

Le concept de MRI a en effet pris appui sur les travaux promouvant des approches globales, stratégiques et participatives du management. Il s'agissait en particulier de ceux de Bartoli et

²¹ Ce « working-paper » prend appui sur le texte rédigé et diffusé à l'occasion de l'anniversaire des 25 ans du Laboratoire Larequoi le 11 mai 2023

Hermel qui proposaient le concept de « Développement intégré » des entreprises et des organisations, reposant sur un modèle intégrateur en quatre pôles 'Stratégie, Structure, Culture, Comportements' (SSCC), illustré par des recherches empiriques.

Ces travaux s'inscrivaient dans l'école de pensée du management stratégique, qui était encore relativement récente à cette époque. Les référentiels fondateurs alors utilisés mettaient en exergue le rôle sociétal (Ansoff, 1983) et la dimension socio-politique (Martinet, 1984) de l'entreprise, et ont conduit à adosser au concept de développement intégré, le principe d'une responsabilité sociale de l'entreprise (Carroll, 1979). Les interrelations entre « développement intégré » et « responsabilité sociale » ont constitué un socle de renforcement des travaux (Hermel et Bartoli, 2013), conduisant au concept de « Management responsable et intégré ».

Le développement important de travaux sur la responsabilité sociale des entreprises et des organisations au sein du laboratoire de recherche en management Larequoi au fil des années²² a éclairé de façon complémentaire la thématique du management responsable et intégré. Les focales principales des recherches sur la responsabilité organisationnelle ont porté toujours davantage sur les processus managériaux, sur les rôles intégrateurs des managers, sur les démarches de qualité globale, et sur l'enjeu d'un pilotage stratégique et participatif du changement. Soucieux de dépasser les écueils de l'affichage, les travaux se sont intéressés aussi aux importants risques d'écarts entre discours et pratiques dans ces domaines. Ils ont également permis de renforcer la prise en considération des facteurs sociaux, économiques et environnementaux désormais considérés comme des facteurs-clés du développement durable, tant dans le fonctionnement des entreprises que dans le contexte plus large de la société.

Au plan international, les recherches du laboratoire sur le management responsable et intégré ont été importantes et continuent à se développer sur tous les continents. Appuyées à la fois sur des référentiels théoriques et sur des travaux empiriques, dont souvent sur des études de cas dans des entreprises ou des organisations, elles sont conduites plus particulièrement en Europe (notamment en Bulgarie et Slovaquie), en Afrique, en Asie, ou en Amérique (notamment aux États-Unis avec Georgetown University). Un ensemble de colloques nationaux ou internationaux organisés ou co-organisés par le Larequoi²³, en France ou à l'étranger, a également aidé à enrichir la réflexion en mettant l'accent sur les questions de responsabilité individuelle ou organisationnelle et d'approche intégrée dans les systèmes et les processus de management. Pour le Larequoi, le concept de MRI s'est toujours efforcé de rester un centre de gravité fédérateur, permettant de rappeler la priorité donnée à des approches du management qui soient transversales et inclusives, et qui puissent prendre en compte la responsabilité des organisations et des managers à l'égard des grands enjeux de la société.

2.Évocations et perspectives du MRI

Lors d'une table ronde en 2023 autour du management responsable et intégré, plusieurs

²² Voir notamment : Perrin et Fabbri, 2016 ; Raytcheva, 2018 ; Sebai et Lemeur, 2018 ; Szostak et Boughzla, 2021, ...

²³ <https://www.larequoi.uvsq.fr/evenements-passees>

chercheurs ont apporté leurs réflexions autour de ces questions²⁴. Quelques extraits des échanges illustrent l'actualité et les évolutions de ses évocations :

« Ce concept traduit le passage d'un management « concerné » à un management « engagé » où chacun a un devoir d'engagement par rapport aux problématiques de société » (Martine Brasseur).

« On peut l'appréhender comme une dualité entre utopie et idéologie (au sens de Ricoeur) et lui donner un statut d'agonisme, c'est-à-dire un lieu de rencontre et de transformation des adversités » (Yvon Pesqueux).

« Le management traditionnel place la responsabilité vis-à-vis de la faute. Ce nouveau paradigme oriente la responsabilité vers le processus et le résultat » (Auguste Yéboué).

« Cela correspond à une double intégration : rapprocher la stratégie, l'organisation et les ressources humaines, et aborder le management par les processus plutôt que par les fonctions, le tout avec une dimension responsable et humaniste » (Nathalie Fabbe-Costes)

« Il s'agit de réinterroger la manière de rendre compte de son activité en s'intéressant aussi aux questions « micro » à l'intérieur des organisations, et en s'attaquant à la problématique majeure de la fragmentation des systèmes » (Etienne Minvielle).

« Il est toujours compliqué de faire ce que l'on prône ou enseigne. La première des responsabilités en management est de tenter de le faire » (Gilles Rouet).

Au regard des perspectives futures, le concept de management responsable et intégré semble trouver de nos jours de nouvelles voies de recherche et d'action prometteuses. En effet, à une époque marquée par le développement grandissant de l'intelligence artificielle, des algorithmes et du numérique (Rouet & Come, 2023), les besoins de réflexion sur les différences entre savoir, croyance et opinion (Khan, 2021) s'en trouvent renforcés.

Le concept de MRI pourrait alors être amené à mettre d'autant plus en lumière la question du sens et des enjeux de la participation des acteurs pour les organisations et la société tout entière. En outre, le changement actuel de « cosmologie », comme l'expliquent Latour et Schultz (2022), devrait conduire encore davantage vers des approches de management responsable et intégré pour repenser les frontières entre les fonctions, entre les équipes, entre l'extérieur et l'intérieur, et, plus largement, entre l'Homme et la Nature. Compte tenu des conséquences des activités organisationnelles de toutes sortes sur l'ensemble des êtres vivants de la planète, les démarches managériales pourraient nécessiter aujourd'hui et demain une implication encore plus marquée des multiples parties prenantes, et pousser à des logiques plus intégrées des actions collectives.

3. Déclinaisons du management responsable et intégré dans la sphère publique

Une déclinaison particulière du concept trouve également des échos prometteurs dans le champ public ou non marchand.²⁵ A priori, ce lien peut sembler tautologique car l'action

²⁴ Table ronde du 11 mai 2023, 25^{ème} anniversaire du Laboratoire Larequoi, Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines / Paris-Saclay

²⁵ Voir en particulier le 14^{ème} colloque Airmap organisé par le Larequoi autour du thème : « Le management public responsable et intégré : entre tradition et innovation » (4-5-6 juin 2025)

publique est supposée être, par définition, responsable et au service de tous. Cependant, au-delà des logiques intentionnelles, et en adoptant une posture de réalisme dans les conditions de mise en œuvre de l'action publique, le besoin de s'intéresser à la responsabilité effective des démarches publiques ressort comme particulièrement opportun (Bartoli et Larat, 2018). Il s'agit en effet, comme le soulignait Ricoeur (1994), d'une « obligation de faire, qui dépasse le cadre de la réparation et de la punition ». L'action publique se doit alors d'être responsable non seulement dans ses dimensions politiques et juridiques, mais aussi à travers le pilotage des processus et des résultats produits. Elle est alors « à chercher moins dans un a priori des valeurs que dans un a posteriori des conséquences » (Duran, 2013).

Lorsqu'elle se réfère au contexte public, la question de la responsabilité managériale prend en effet une connotation différente et complémentaire au regard d'autres concepts usuellement mobilisés par ailleurs : d'une part ceux des responsabilités administrative, juridique ou politique lorsqu'il est question du rôle de l'État sous ses différentes formes ou déclinaisons, et d'autre part celui de la responsabilité sociale ou sociétale lorsqu'il s'agit de politiques d'entreprises dans le secteur marchand. Le management public responsable relève vraisemblablement d'une logique spécifique qui mérite d'être étudiée et approfondie en tant que telle.

Par ailleurs, les chercheurs et praticiens en management public savent combien les approches cloisonnées et ponctuelles se révèlent réductrices et insuffisantes au regard des enjeux et besoins de l'action dans le champ public ou non marchand. Sans perdre de vue les risques d'inertie et de dysfonctionnements liés aux complications excessives, il apparaît que les approches systémiques et les processus transversaux de management et de stratégie peuvent être davantage à même d'aider à appréhender la complexité des situations et des conséquences de l'action publique. En ce sens, le management public gagne à être considéré de façon intégrée.

L'action publique est particulièrement concernée par le paradigme du MRI, dès lors qu'elle conduit à penser la responsabilité comme principe qui lui est inhérent mais dont la mise en œuvre peut poser question, surtout dans un contexte de profondes mutations. En particulier, la multiplication des types de parties prenantes et des formes d'action de la sphère publique et non marchande, ainsi que leurs interactions complexes susceptibles de diluer les possibilités d'imputabilité, tout comme l'imbrication des niveaux individuels et collectifs et l'atténuation de la coupure entre la dimension interne et externe des organisations, conduisent à des défis et enjeux renouvelés pour l'action publique et nécessitent de revisiter ses processus de conception et de mise en œuvre.

Il convient donc de s'interroger sur le sens et la portée de la responsabilité managériale et stratégique des systèmes publics à l'aune des mutations qui caractérisent aujourd'hui leurs environnements, notamment du fait des changements d'échelles et de contours. S'il peut au prime abord paraître tautologique, le concept de management public responsable et intégré se révèle dès lors être une problématique porteuse d'enjeux actuels majeurs et révélatrice d'un changement de paradigme, au sein duquel des tensions de valeurs (Chanut, Chomienne, Desmarais, 2015) peuvent également être présentes.

S'intéresser à cette thématique suppose aussi de chercher un certain équilibre entre d'un côté les cadres et principes traditionnels qui régissent et légitiment l'action publique, et de l'autre les dimensions innovantes ou exploratoires qui s'avèrent nécessaires à l'adaptation des processus publics dans un contexte en profonde transformation (Chevallier, 2017). Dans ce cadre, les connaissances à produire dans les recherches en management public nécessitent d'être autant distanciées qu'actionnables (Argyris, 1993).

Le concept de management public responsable et intégré éclaire alors d'autant plus les défis des interactions entre les acteurs et avec la société tout entière. Dans les champs de la santé et de l'écologie, les approches de type « One Health » (une seule santé) qui allient les enjeux de bien-être humain, animal, et environnemental (Hervé et al., 2022), en constituent une illustration particulièrement significative.

En guise de conclusion intermédiaire

Le concept de management responsable et intégré peut constituer ainsi un repère théorique et une orientation méthodologique pour de nombreuses recherches actuelles et futures, en articulation avec les transformations du contexte de nos organisations et sociétés.

L'équipe des chercheurs du Larequoi, qui s'appuie sur ce concept identitaire dans leurs travaux, y voit un socle propice aux questionnements pour la communauté académique des sciences de gestion et du management, susceptible de créer et de diffuser un ensemble de connaissances actionnables face aux défis actuels de nos sociétés.

C'est également un enjeu majeur sur lequel les doctorants et les étudiants en management se doivent d'être particulièrement sensibilisés, afin que le développement de conceptions et pratiques en management responsable et intégré puisse être encouragé auprès des futurs managers, décideurs et chercheurs.

Références bibliographiques

- Ansoff, H.I. (1979). *Strategic Management*. Wiley
- Ansoff, H.I. (1983). Societal Strategy for the Business Firm. *Advances in Strategic Management*, 1, 31-60.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action*. Jossey-Bass.
- Bartoli A., Hermel P. (1989). *Le développement de l'entreprise. Nouvelles conceptions et pratiques*, Economica.
- Bartoli A., Guerrero J-L., Hermel P. (eds) (2019). *Responsible Organizations in the Global Context. Current Challenges and Forward-Thinking Perspectives* (foreword Pettigrew A.), Palgrave MacMillan
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Chanut, V, Chomienne, H, & Desmarais, C (2015). Pratiques valorielles et management public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2015/2 Vol. 81. pp. 235-242.
- Chevallier, J. (2017). *L'État post-moderne*, 4^e édition, Paris, LGDJ-Lextenso.
- Duran, Patrice (2013) « La responsabilité administrative au prisme de l'action publique », *Revue française d'administration publique*, 2013/3 (n° 147), 589-602.

- Hermel P. et Bartoli A. (2013), *Responsabilité sociale et développement intégré des organisations : écarts entre discours et pratiques*, in Hermel P et Corbel C. (eds), *Le management des évolutions organisationnelles et stratégiques*, L'Harmattan
- Hervé, C., Stanton-Jean, M. et Deschenes, M. (2022). Covid-19, One Health et Intelligence artificielle. Dalloz
- Kahn A. (2021). *Et le Bien dans tout ça ?* Stock, Paris.
- Larat, F, & Bartoli, A (2018). L'action publique responsable : tautologie ou problématique émergente ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2018/2 N° 166. pp. 245-258.
- Latour, B., & Schultz, N. (2022). *Mémo sur la nouvelle classe écologique*. Éditions La Découverte, Paris.
- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. MacGraw-Hill, Paris.
- Martinet, A.C. (1986). Des idées neuves pour le management stratégique. *Revue Française de Gestion*. N°59. Septembre/Octobre.
- Perrin C, Fabbri R. (2016), Le rôle et la posture d'un manager dans la co-construction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale, *Gérer et Comprendre*, n°124, pp. 29-40.
- Raytcheva, S. (2018). La responsabilité sociale des entreprises, entre discours diplomatique et publicitaire. *Hermès, La Revue*, 81, 94-100.
- Ricœur, Paul (1994), « Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique », *Esprit*, novembre 1994, 29-48.
- Rouet G., Come T. (eds) (2023), *Participatory and Digital Democracy at the Local Level*, Springer
- Sebai J., Lemeur A. (2018), The Need For Responsible Care of Young Schizophrenics in their Regular Environment, *Revue Française d'Administration Publique*, 2, n°166, p.317 - 332
- Szostak B.L., Boughzala Y., (2021), The Role of Design Thinking in CSR Strategy and its Influence on Innovation, *Journal of Innovation Economics & Management* 34(1), 169-195.

Les effets économiques des chocs externes en Bulgarie et en Croatie

_____ **Sonia GEORGIEVA & Veselina SHALAMANOVA** _____

sonia@feb.uni-sofia.bg – veselinapg@uni-sofia.bg

Mots clés : économie de marché, chocs extérieurs, crise énergétique, pays européens, Bulgarie, Croatie

Introduction

La thématique des chocs provoqués par des influences externes à l'économie a été abordé dans la littérature scientifique par F. Kydland et E. Prescott (1982) qui font leur analyse sur le plan des chocs technologiques en les reliant principalement à la productivité totale. J. Hamilton (Hamilton, 2003) examine les chocs pétroliers en tant que source majeure de fluctuations du cycle économique et constate que l'augmentation des prix a un impact plus important sur le cycle économique que leur réduction. Ce sujet est de plus en plus d'actualité compte tenu des turbulences auxquelles l'économie mondiale a été soumise en particulier au cours de la dernière décennie de ce siècle.

Les deux pays balkaniques, la Bulgarie et la Croatie, ont récemment subi des chocs presque identiques qui étaient de nature exogène à leurs économies. Sous ce rapport il est d'abord nécessaire de clarifier la terminologie et les limites du choix des turbulences considérées et appelées chocs. Dans cet objectif nous nous référons à la formulation (définition) théorique du choc adoptée par B. Bernanke (1986) et partagée par V. Ramey (Ramey, 2016), notamment que les chocs sont des forces exogènes "primitives" qui frappent le système économique et provoquent des fluctuations sans avoir de causes communes; elles ne sont pas liées au cycle économique habituel et ne peuvent pas être prédites. Cette approche théorique est conforme à celle de J. Miklian et K. Hoelscher (Miklian, Hoelscher, 2021) qui adhèrent à la définition plus générale du concept de choc exogène adoptée par le Fond monétaire international (FMI) : "un événement soudain qui échappe au contrôle des autorités et qui a un impact négatif significatif sur l'économie". Cette définition nous amène à exclure de notre analyse les chocs financiers de 2007-2008 en raison de leur nature endogène. Cependant, nous essayons de déceler les effets chroniques des chocs externes lorsqu'ils existent bien qu'ils ne soient pas de nature aiguë mais plutôt cyclique. Nous aimerions noter également que dans cette analyse les chocs ne sont pas seulement considérés comme un phénomène négatif et qu'ils pourraient aussi avoir un impact positif sur le développement économique. L'étude en est à son stade initial et elle ne prétend pas être exhaustive sur le sujet des chocs externes et de leurs effets sur les économies de la Bulgarie et de la Croatie dans une perspective comparative.

Contexte

Après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'à la fin des années 1980 la Bulgarie et la Croatie faisaient partie du système économique socialiste. Pendant cette période la Croatie

était dans le cadre de la République fédérale socialiste de Yougoslavie. Une caractéristique commune du développement économique des deux pays durant le socialisme a été l'industrialisation accélérée qui les a fait passer d'une économie agraire à une économie industrielle. Le marché commun socialiste du Conseil d'assistance économique mutuelle (CAEM) était le plus important pour leurs échanges commerciaux. Il faut noter que la Bulgarie était membre du CAEM depuis 1949 et la Yougoslavie depuis 1964. Les analyses économiques montrent qu'à la fin des années 1980 la Bulgarie, la Tchécoslovaquie et la Yougoslavie étaient les plus dépendantes du commerce extérieur dans le cadre du bloc socialiste (Berov, 1999, p. 44). La Bulgarie a été désavantagée par le fait que plus des 4/5 de ses exportations totales étaient destinées aux pays du CAEM. Sur le plan comparatif la Yougoslavie (y compris la Croatie) s'est avérée dans une situation plus favorable par rapport à ses échanges commerciaux étant donné que son économie était plus ouverte aux pays d'Europe occidentale.

Dans la première moitié des années 1970 l'économie mondiale a été secouée par des chocs pétroliers en raison de la forte hausse des prix du pétrole par l'Organisation des pays exportateurs de pétrole, ce qui a entraîné la dévaluation du dollar américain. La récession qui s'en est suivie a mis fin à la longue période de croissance économique des pays capitalistes. Pour faire face à la crise la plupart d'entre eux se sont orientés vers les industries de haute technologie dont les coûts énergétiques sont moindres. Pendant cette période les pays socialistes ont peu ressenti l'impact de la crise pétrolière en raison de l'orientation prioritaire de leurs exportations vers les marchés du CAEM, ainsi que de la tarification spécifique au sein du Conseil et du parapluie énergétique soviétique. Suite aux changements politiques intervenus en URSS en 1985 la dynamique du marché socialiste a toutefois évolué de manière très défavorable au cours de la dernière décennie du vingtième siècle.

L'effondrement du marché commun socialiste (CAEM) en 1991 a été le premier choc pour les économies des anciens pays socialistes. Il s'est traduit surtout par une contraction rapide de leurs marchés extérieurs et une détérioration générale des termes (conditions) de commerce. Le choc externe suivant a été associé à la forte augmentation des prix du pétrole sur le marché international en raison de la crise du Golfe. La récession qui s'en est suivie dans les économies occidentales a entraîné une réduction marquée de leurs importations en provenance des pays d'Europe de l'Est. L'embargo de l'Organisation des nations unies à l'égard de la Yougoslavie est également considéré comme un choc externe, bien que ses effets sur les économies bulgare et croate soient contradictoires et difficiles à retracer. Son effet secondaire est l'émergence d'activités économiques illégales ou semi-illégales qui alimentent le système de corruption. Ces chocs externes ont un impact très négatif sur la dynamique du commerce extérieur de la Bulgarie et de la Croatie. Dans les années 1990 la tendance économique dominante consistait en une réduction significative de leurs échanges avec les pays étrangers. Par exemple, pour la Bulgarie la valeur de son commerce extérieur en 1999 était en baisse de 66,1% par rapport à celle de 1990 (Statistical Handbook, 2001, pp. 161-169). Sur le plan comparatif et rapproché on observe que la Bulgarie et la Croatie se sont engagées sur la voie des réformes pour passer à l'économie de marché presque simultanément et à partir de positions de départ similaires. Ensuite, avec le temps il devient évident que les deux pays avancent dans cette direction à vitesse différente.

Au début des années 1990 l'économie bulgare a été marquée par une forte baisse de la production industrielle et agricole et par une crise financière et sociale profonde. En 1991

le produit intérieur brut (PIB) du pays a diminué de 31 % par rapport à 1989 et la dette extérieure de la Bulgarie a dépassé son PIB de 60 % (Minasyan, 2004, p. 31). Dans ce contexte, un régime de Caisse d'émission a été mis en place en 1997. Son objectif principal était de juguler l'inflation élevée et de parvenir à une stabilisation financière et bancaire, ce qui a été progressivement mis en œuvre au cours des années suivantes. La Bulgarie devient membre de l'OTAN avant d'être admise dans l'Union européenne (UE) en 2007. Selon l'indice de l'économie et de la société numériques (Digital Economy and Society Index /DESI) de l'Union européenne pour 2022 la Bulgarie est classée vingt-sixième parmi les 27 États membres de l'Union. Cela représente une croissance de rattrapage moyenne de 9 % par rapport à ces derniers. Bien que la Bulgarie soit l'un des derniers pays de l'UE en matière de numérisation, le secteur des technologies informatiques s'y développe de manière dynamique et représente près de 4,5 % du PIB en 2022 (Ministère des finances, 2023). La même année, le secteur des services, qui est l'un des plus vulnérables aux chocs extérieurs, représente 70,1 % de la valeur ajoutée brute de l'économie bulgare (Institut national de la statistique, 2023). La Bulgarie est engagée dans le processus d'adhésion à l'espace Schengen et d'adoption de l'euro, mais au stade actuel elle n'arrive pas à satisfaire entièrement les critères européens de participation à la phase finale de l'Union économique et monétaire (Challenges facing the Bulgarian economy, 2022). En septembre 2024 l'inflation annuelle est de 1,5 %, ce qui laisse espérer que le pays évolue dans la bonne direction pour rejoindre la zone euro.

Concernant la Croatie, elle s'est formellement séparée de la Yougoslavie en 1991 et s'est engagée sur la voie du développement indépendant. Le pays est devenu membre de l'OTAN en 2009. Il a rejoint l'UE six ans après la Bulgarie, en 2013. Or, en 2023, la Croatie fait déjà partie de la zone euro et de l'espace Schengen. Les principaux secteurs de l'économie croate sont le tourisme, l'industrie et l'agriculture. L'agriculture couvre moins de 1/4 de la superficie du pays et produit surtout du blé, de l'orge, du tournesol, du maïs, etc. Le secteur du tourisme est bien développé et représente 20 % du PIB du pays. Selon l'indice de l'économie et de la société numériques (DESI) de l'Union européenne pour 2022, la Croatie est classée 21-ème parmi les 27 membres de l'Union. Elle a un bon potentiel de croissance en raison de la forte concentration d'entreprises de haute technologie dans le pays. En termes de sécurité énergétique, la Croatie importe environ 50 % de l'énergie consommée annuellement, 80 % du pétrole nécessaire à l'économie, 40 % du gaz utilisé et 30 % de son électricité (Croatian Bureau of Statistics, 2022).

Chocs exogènes contemporains

Dans notre analyse nous partons d'abord des crises sanitaires. Pendant la période de 2003 à 2023 plusieurs foyers de grippe aviaire se sont déclarés en Europe et dans le monde, mais les données relatives à leurs effets sur les économies des pays concernés sont limitées. En 2006 un rapport de l'Institut vétérinaire croate indique que lorsque des foyers de grippe aviaire ont été identifiés chez des oiseaux sauvages en Croatie, la santé des volailles s'est maintenue à un niveau satisfaisant grâce aux mesures prises pour contenir la maladie dans ce secteur économique. Le même rapport dit que la Croatie a subi des pertes dues non pas tant à l'agent causal de la grippe, mais plutôt à la réaction des médias et la panique créée autour de celle-ci, ce qui affecte le comportement des consommateurs. Selon les données du Bureau croate des statistiques le secteur de la volaille a connu en 2006 une légère baisse par rapport à 2004 et 2005, notamment : 2004 - 11185, 2005 - 10641 et 2006 - 10045 (Bureau croate des statistiques, 2021). En raison de la nature axiomatique des

données, il est difficile de tirer une conclusion bien argumentée sur la présence ou l'absence d'un impact décisif de ce choc externe sur le secteur de la volaille ou sur l'économie croate en général.

En Bulgarie, les statistiques présentent un tableau similaire. En 2006, 2010 et 2015 des foyers de grippe aviaire (H5N1 et H5N8) ont été identifiés dans le pays. Ces foyers concernaient surtout de grands fermes d'oiseaux sauvages et n'ont pas eu d'impact négatif significatif sur le secteur agricole. Toutefois, on voit des changements concernant la valeur globale de la production de volailles. Par exemple, les statistiques disponibles montrent qu'en 2006 la production dans le secteur de la volaille s'élevait à 342,8 millions de léva (BGN), soit une baisse de 1,01 % par rapport à l'année précédente (2005). En 2010, une baisse de 1,01 % a été de nouveau enregistrée par rapport à 2009, tandis qu'en 2015 la valeur de la production a diminué de 1,05 % par rapport à 2014 (Stoimenov, 2019, pp. 15-48).

Ensuite, dans le contexte des crises sanitaires, la pandémie de Covid-19 représente également un choc exogène qui provoque des déséquilibres macroéconomiques à long terme et qui deviennent chroniques. À cet égard, la comparaison entre la Bulgarie et la Croatie est bien contrastée. Pendant le pic du virus la Croatie a appliqué des mesures très restrictives, y compris la suspension des transports publics pour un certain temps. La politique fiscale du gouvernement a été orientée vers le soutien aux petites entreprises et aux producteurs locaux. Une partie des mesures a consisté à encourager les achats des stocks invendus de l'agriculture, de l'industrie alimentaire et d'autres produits de base qui représentaient une part importante de l'économie croate. L'un des principes directeurs de la politique de l'État face à la crise de Covid-19 a été de prendre soin des entreprises qui ont démarré leur activité au cours de la pandémie. Elles ont bénéficié d'une aide, calculée sur la base du mois précédent au cours duquel ces entreprises ont débuté leurs activités. En Bulgarie, ce n'était pas le cas. Les ressources financières utilisées pour soutenir les entreprises ont été très faibles et aucun allègement fiscal n'a été appliqué aux activités de production touchées par la pandémie. Au quatrième trimestre 2020 la croissance du PIB est de 2,7 % pour la Croatie et de 2,2 % pour la Bulgarie (Fond monétaire international, 2021). La contraction du PIB bulgare s'explique par l'expiration du moratoire sur une partie des recettes fiscales et par l'allègement des mesures à partir du début du dernier trimestre 2020.

Pendant la période du mois de mars 2020 à mars 2021 le taux de mortalité lié au virus du Covid par rapport au nombre total de cas est de 4,2 % en Bulgarie et de 2,23 % en Croatie (Ministère de la santé bulgare, "Spread of Covid-19 around the world", 2021). Cette différence s'explique par les approches adoptées par les gouvernements des deux pays. La Croatie a imposé des restrictions plus strictes et a indemnisé les secteurs touchés au cours de la première année de la pandémie. La Bulgarie de son côté, a tenté de maintenir une partie de son activité économique et d'appliquer des mesures plutôt "au cas par cas", ce qui a entraîné une mortalité plus élevée. En termes financiers, selon les données de 2023 la Bulgarie a reçu 5,6 millions d'euros au titre du plan de relance et de résilience sur la base des dépenses faites pendant la pandémie, tandis que la Croatie a reçu 5,5 milliards d'euros, ce qui correspond aux dépenses plus élevées par rapport à la gestion de la crise du Covid-19 (Commission européenne, "The Recovery and Resilience Plan for Croatia", "Bulgaria's recovery and resilience plan", 2023).

Un effet positif de ce choc externe était l'agilité avec laquelle les deux pays ont mis en œuvre leur transformation numérique, notamment dans le système éducatif. La Croatie a

lancé un projet pilote d'écoles électroniques dès 2015 dans le cadre duquel des équipements numériques étaient fournis à 150 établissements d'enseignement. Avec le choc de Covid-19 et le confinement prolongé qui s'en est suivi, l'État a déployé ce projet à l'échelle nationale et réussi à assurer la continuité du processus d'apprentissage. En Bulgarie, le processus de numérisation a pris également de l'ampleur dès l'entrée en vigueur de l'ordonnance du gouvernement concernant le passage à l'enseignement à distance. Selon l'Association des enseignants bulgares, en 2020-2021 504 établissements scolaires innovants ont dispensé des cours aux élèves dans un environnement numérique. Selon l'Institut de recherche pédagogique, près de 90 % des étudiants bulgares ont suivi des cours à distance dès le début de la pandémie. La plupart des établissements utilisaient des plateformes d'apprentissage conformes aux exigences du ministère de l'éducation nationale bulgare. Au cours des années 2020 - 2021 l'agence publique DELE (Distance Education in an e-learning Environment) a augmenté l'auto-évaluation des compétences numériques des enseignants. (Hristova, Petrova, Papazova, 2020). Ce processus rapide de passage à une nouvelle forme d'apprentissage a augmenté le niveau de compétence numérique des spécialistes de la pédagogie.

La crise énergétique qui survient à la suite de la guerre entre la Russie et l'Ukraine et les restrictions imposées par l'UE à la Russie représente l'un des chocs externes les plus graves pour les économies non seulement de la Bulgarie et de la Croatie, mais également pour l'ensemble de l'Union européenne (UE). En décembre 2022 l'interdiction des importations de pétrole russe dans les pays de l'Union européenne entre en vigueur. Cette mesure s'applique aux deux tiers du flux total de produits pétroliers de la Russie vers l'UE. En février 2023, les restrictions sont étendues. Toutefois, la Bulgarie établit une dérogation temporaire pour les importations de pétrole brut en raison de l'absence d'autres alternatives d'approvisionnement et à cause de la spécificité de sa situation géographique. Étant donné que 37 % des importations de gaz de l'UE proviennent de Russie, l'interdiction stricte des importations de pétrole et de produits pétroliers a un impact négatif durable sur les économies des États membres: elle entraîne une inflation, nécessite une diversification urgente des approvisionnements énergétiques et le déploiement de sources d'énergie renouvelables. En effet, il s'agit de changements économiques auxquels la plupart de pays n'étaient pas préparés. La Commission européenne a constaté qu'en raison de l'embargo les prix de détail du gaz naturel ont augmenté de 65 % et ceux de l'électricité de 30 % en 2022 (Martínez-García, Ramos-Carvajal, Cámara, 2023, pp. 2-9). L'impact de la crise énergétique sur les économies des États membres de l'Union européenne varie considérablement. Cependant, la comparaison entre la Bulgarie et la Croatie montre quelques effets similaires.

La Bulgarie est très dépendante des importations d'énergie russe et cela reste une constante jusqu'à et après le choc énergétique de 2022. Par exemple, 56,33 % du pétrole importé par le pays en 2018 vient de la Russie, suivi de 55,47 % en 2019, 42,09 % en 2020 et 35,18 % en 2021. Cette baisse est liée dans une certaine mesure à la pandémie de Covid-19 et à la baisse temporaire de l'activité économique. En 2022 les taux remontent à 54,88%. En Croatie, les importations de pétrole russe étaient de 53,63 % en 2018 et de 22,08 % en 2019. Ensuite on observe de fortes baisses, notamment 9,26 % en 2020, 5,35 % en 2021 et 13,95 % en 2022. Ces dernières pourraient être expliquées par l'impact du Covid-19 et la diversification, entreprise par la Croatie qui est à la pointe de la réduction de sa dépendance au pétrole russe dans l'UE (Martínez-García, Ramos-Carvajal, Cámara, 2023, pp. 2-9).

En conséquence de la détérioration des relations commerciales avec la Russie, les prix du gaz en Bulgarie et en Croatie ont augmenté d'environ 60 %. La hausse des prix est plus forte en Bulgarie, ce qui s'explique par sa dépendance économique plus prononcée. En même temps, les deux pays ont connu une augmentation significative des prix du gaz et du pétrole, supérieure à la moyenne de l'UE. En Bulgarie, les deux secteurs le plus touchés par les hausses de prix étaient ceux de la production et de la construction. En Croatie, les prix dans le secteur de la production ont augmenté de 3,6 %, tandis qu'en Bulgarie les taux pour ce secteur sont de 5,11 %. (Martínez-García, Ramos-Carvajal, Cámara, 2023, pp. 2-9). Compte tenu de la guerre prolongée entre la Russie et l'Ukraine et le conflit militaire entre Israël et la Palestine, une nouvelle hausse des prix de l'énergie est attendue. Les contradictions approfondies font accroître l'incertitude économique dans l'ensemble de l'UE pour une longue période. Un facteur important pour les prix élevés de l'électricité est le marché du gaz qui accroît le risque d'une forte inflation. La maîtrise de ce marché est cruciale face à la hausse des prix des denrées alimentaires en conséquence des déséquilibres persistants entre l'offre et la demande, provoqués par le choc externe des sanctions de l'UE contre la Russie. La chronologie à partir de 2024 se poursuit de manière similaire avec une prolongation des restrictions, une décision du Conseil européen du 12.09.2024 qui prolonge une partie du paquet de sanctions jusqu'au 15.03.2025, ainsi qu'un nouveau paquet de sanctions adopté le 08.10.2024.

Dans la quête d'une diversification rapide des sources d'énergie, l'UE néglige plus ou moins ses intérêts économiques au nom de la politique. Le niveau de bien-être social et d'écologie est supplanté par les interdictions énergétiques mises en œuvre qui entraînent la hausse des prix de l'énergie et augmentent la pression sur les habitants les plus pauvres de l'Union. La politique économique durable à long terme de l'UE est minée par l'incertitude du marché mondial de l'énergie. La reprise économique après les chocs externes des trois dernières années dans les pays de l'UE a été lente et inégale. La pandémie de Covid-19 et la crise énergétique ont entraîné une numérisation rapide des économies et une augmentation de l'inflation, ainsi que des déséquilibres macroéconomiques persistants. En même temps, le choc de la guerre entre l'Ukraine et la Russie et les mesures très restrictives de l'UE à l'encontre des produits pétroliers russes imposent une diversification rapide des sources d'énergie à laquelle les économies de la plupart des États membres ne sont pas préparées.

En conclusion nous pouvons souligner le fait que malgré les chocs externes, la Croatie est parvenue à mettre en œuvre des politiques efficaces de convergence économique et juridique avec l'UE. La volonté politique affichée par le gouvernement croate, la cohérence des décisions et le contrôle de la mise en œuvre étaient en corrélation positive avec les résultats économiques. À cet égard la Bulgarie a pris du retard et l'écart entre les objectifs fixés et les réalisations efficaces est devenu de plus en plus évident. Les raisons en sont l'instabilité politique persistante des dernières années et la dominance des intérêts des partis au détriment des actions raisonnables en faveur d'une politique économique efficace et durable. La Bulgarie reste quand même sur la bonne voie. En janvier 2025 elle devient membre de l'espace Schengen, ce qui nous fait croire que le pays rejoindra dans un avenir proche l'Union monétaire européenne.

RÉFÉRENCES:

- Bernanke, B. 1986, Alternative explanations of the money-income correlation. Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, vol. 25, pp. 49-99.
- Berov, L. 1999. L'économie de la Bulgarie et des ex-pays socialistes. Une décennie plus tard, 1989-1999. Sofia : Planeta3 [en bulgare].
- Borozan, D., M.. Cipic, 2022. Asymmetric and nonlinear oil price pass-through to economic growth in Croatia. 76, pp. 1-6.
- Challenges facing the Bulgarian economy on the road to euro area membership, 2022, Sofia, St. Kliment Ohridski University Press [en bulgare].
- Bureau croate des statistiques - République de Croatie, 2023-2024. <https://web.dzs.hr/arhiva.htm>
- Commission européenne, "Bulgaria's recovery and resilience plan", 2023. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/bulgarias-recovery-and-resilience-plan_en
- Commission européenne, "The Recovery and Resilience Plan for Croatia", 2023. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/country-pages/croatias-recovery-and-resilience-plan_en
- Conseil européen, Conseil de l'Union européenne, "Infographic - Energy crisis : three coordinated EU measures to reduce bills", 2023. <https://www.consilium.europa.eu/bg/infographics/eu-measures-to-cut-down-energy-bills/>
- Hamilton, J. 2003. Qu'est-ce qu'un choc pétrolier ? Journal of Econometrics, vol. 113 (2), pp. 363-398.
- Ho, L. et C. Gan, 2021. Foreign Direct Investment and World Pandemic Uncertainty Index : Do Health Pandemics Matter ? J. Risk Financial Manag, vol. 14 (3), p. 107. <https://doi.org/10.3390/jrfm14030107>
- Hristova, A., S. Petrova, E. Papazova, 2020. Évaluation de l'impact de l'apprentissage à distance dans un environnement électronique ou d'autres formes non présentes sur l'efficacité de l'enseignement scolaire. 2020. Sofia : Institut de recherche en éducation. pp. 42-67 [en bulgare]. https://ire-bg.org/wpsite/wp-content/uploads/2020/11/Otsenka-vazdeystviето-na-ORES_IIO.pdf
- Fond monétaire international, "Policy responses to Covid-19 by country", 2021-2022. <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#B>
- Keček, D. 2023. The Effects of Rising Energy Prices on Inflation in Croatia. In: Energies, vol. 16. <https://doi.org/10.3390/en16041583>
- Kydland, F. et E. Prescott, 1982 Time to Build and Aggregate Fluctuations. Econometrica, vol. 50 (6), pp. 1345-1370.
- Martínez-García, M., C. Ramos-Carvajal, Á. Cámara. 2023. Consequences of the energy measures derived from the war in Ukraine on the level of prices of EU countries. Resources Policy, vol. 86, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104114>
- Miklian, J., K. Hoelscher, 2021. SMEs and exogenous shocks : A conceptual literature review and forward research agenda", International Small Business Journal. Vol. 40, Issue 2. pp. 178-204. <https://doi.org/10.1177/02662426211050796>
- Minasyan, G. 2004, Foreign Debt : Theory, practice, management, Sofia : Ciela [en bulgare].
- Ministère des finances, Aperçu annuel de l'économie bulgare en 2021, 2022, 2023. <https://www.minfin.bg/bg/873>
- Ministère de la santé bulgare, "Spread of Covid-19 around the world", consulté le 20 mai 2021. <https://www.mh.government.bg/bg/informaciya-za-grazhdani/razprostrnenie-na-covid-19-round-the-world-danni-na-ecdc/>
- Institut national de statistique, "PIB par méthode de production, par secteur", 2023, 2024. <https://www.nsi.bg/bg/content/>
- Institut national de statistique, Statistics for Agriculture, 2023. https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/reports/result.jsf?x_2=228

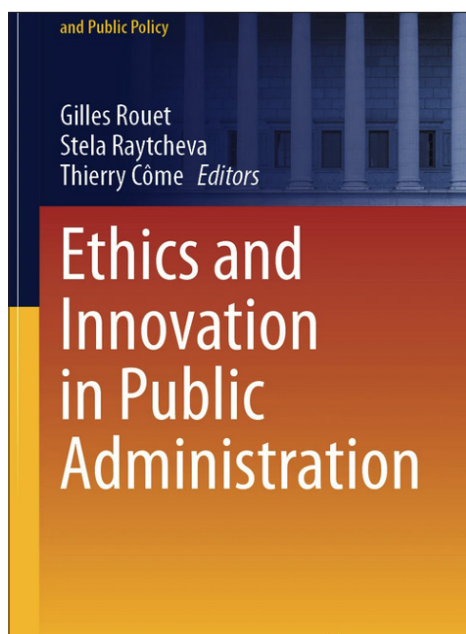
Nozharov, Sh. 2017. L'exogénéité comme défi de la théorie économique moderne. In : Yakimova, V. Vladimirov. Collection de rapports, Économie et théorie économique : problèmes et interactions, Varna : Nauka i i ekonomika, pp. 108-117 [en bulgare].

Ramey, V. 2016, Macroeconomic shocks and their propagation, Handbook of Macroeconomics, 2e édition, Elsevier.

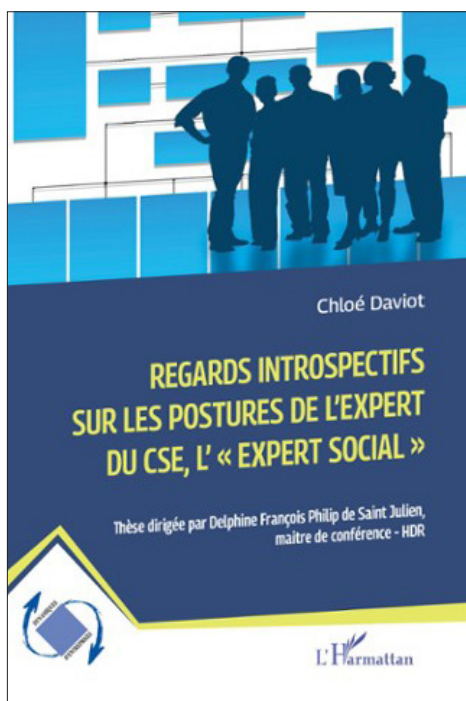
Statistical Handbook 2001, Sofia : Institut national de statistique [en bulgare].

Stoimenov, G. 2019, La grippe aviaire en Bulgarie, Sofia : Vetserviz EOOD - Pleven [en bulgare].

OUVRAGES



The management of innovation, from conception to evaluation, is an important topic in economic and managerial literature, but it mainly concerns companies and is less studied in public administration (de Lancer Julnes & Gibson, 2015; Demir, 2022). Indeed, public organizations are more associated with a procedural form of bureaucracy, limiting the initiative of civil servants and little inclined to innovation: any improvement in service must first be validated according to a more or less lengthy decision-making process and above all little focused on real user satisfaction. The perceived aim of these organizations is to respond to user demand by complying with established procedures and frameworks, but this demand is set by legitimate authorities and not by the users themselves, except possibly at the time of elections or a change of political regime. These public organizations are therefore not “customer” oriented, but put forward public values to justify their decisions. These public values are not necessarily shared by all but are imposed on all in the name of the law and quasi-immutable rules whose interpretation rests solely with the bureaucracy in charge of enforcing them. In this model, which is fortunately outdated, any co-construction of innovation is therefore impossible, and only process innovations can exist, improving the efficiency of bureaucratic work to the detriment, sometimes, of the quality of service provided, for example by intensifying the controls and information to be provided, which the digital revolution makes possible.



Cet ouvrage traite des postures de l'expert du Comité Social et Économique, appelé « expert social », face à deux contextes d'intervention au sein d'un cabinet d'expertise-comptable et d'accompagnement des CSE.

Parmi les éléments de recherche théorique, cet ouvrage aborde notamment, le pilotage et l'effectivité du dialogue social, l'expert social comme accompagnateur du dialogue social et les projets de restructuration de type PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) et APC (Accord de Performance Collective).

L'interprétation des résultats empiriques a permis de mettre en lumière les diverses postures de l'expert social et ses degrés de mobilisation selon deux contextes ; le premier dans un contexte classique d'intervention et le second dans un contexte de restructuration de type PSE et APC



« Nous t'avons réservé un séjour d'une semaine dans un monastère. Sœur Gabrielle va t'accueillir et pourra t'orienter vers des frères, à l'abbaye, si tu préfères, me dit Anna.

– Ma femme m'a quitté ; rejeté, j'ai le cœur brisé. Je suis triste, sidéré, épuisé, accablé, seul, mais je ne veux pas rentrer dans les ordres... Je suis athée, j'ai perdu la foi et je ne fréquente pas les lieux religieux. Et je ne vais pas vivre ma rupture auprès de moines silencieux, contemplatifs, célibataires, en retrait du monde depuis des années... »

Voilà ma réponse à Anna et Vincent, mes amis qui me proposaient une retraite spirituelle après le départ de Chrys.

Finalement, de l'intériorité, des moments suspendus et de la compassion (bienveillance, consolation) vont se révéler être des remèdes efficaces, voire un antidote à un mal-être profond. Ce sera l'occasion d'une (re) découverte de soi, d'un accès à une vie intérieure, d'une ouverture à l'autre, à d'autres, à notre humanité commune, d'une sublimation et d'un enracinement profond...



La culture est souvent considérée comme un ensemble de ressources à mobiliser par les diplomaties pour développer une stratégie d'influence, de recherche d'attractivité, de visibilité ou encore de reconnaissance.

Cet ouvrage réunit onze textes, inspirés par des échanges dans le cadre de rencontres stratégiques.

Ils décrivent des évolutions, interrogent la pertinence du cadre conceptuel « soft/hard power » ou encore explorent des réalisations, des pratiques, des politiques, plus précisément les liens entre diplomatie et culture, et en particulier culture artistique.

La culture constitue ainsi un vecteur essentiel de communication et un moyen d'éviter les conflits en installant un dialogue, des échanges, des partages, des appropriations.

LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

LAREQUOI
ISM - IAE Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
47, boulevard Vauban - 78047 Guyancourt CEDEX - FRANCE

Direction scientifique de la publication
Dr. Delphine Philip de Saint Julien
delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Equipe administrative de la publication
Sylvie Yung
T + 33 (0) 1 39 25 55 34
sylvie.yung@uvsq.fr