

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 de textes et d'articles
Volume 2022/1



www.larequoi.uvsq.fr

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2022/1

Annie BARTOLI et Philippe HERMEL

La Science, le Politique, et le citoyen : des relations revisitées à la faveur de la crise

Maria COSTIN et Oleg GHEORGIES

Comment optimiser le suivi des soins en psychiatrie grâce aux technologies numériques ? Quelques pratiques e-santé au service du patient

Driss BOURAZZOUQ et Min FENG

La gestion de la chaîne logistique d'Amazon à travers l'avantage concurrentiel juridique

*Recueil de textes et articles
des membres du **LAREQUOI***

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

Institut Supérieur de Management
Université de Versailles Saint-Quentin

www.ism.uvsq.fr

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2022/1

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI
Volume 2022/1

Achevé d'imprimé en Août 2022 sur les presses de l'Université de Versailles Saint - Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2022

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 : Annie BARTOLI
Professeur

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 des articles

Annie BARTOLI	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI
Driss BOURAZZOUQ	Doctorant	LAREQUOI
Maria COSTIN	Maître de conférences	IUT/LAREQUOI
Min FENG	Docteur	Université Lyon 3
Oleg GHEORGHIES	Docteur Psychiatre	Hôpital du Havre
Philippe HERMEL	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI

SOMMAIRE DU N° 2022/1

ARTICLE

- Annie BARTOLI et Philippe HERMEL** 7
La Science, le Politique, et le Citoyen : des relations revisitées à la faveur d la crise

COMMUNICATION

- Maria COSTIN et Oleg GHEORGHIES** 20
Comment optimiser le suivi des soins en psychiatrie grâce aux technologies numériques ? Quelques pratiques e-santé au service du patient

WORKING PAPER

- Driss BOURAZZOUQ et Min FENG** 36
La gestion de la chaîne logistique d'Amazon à travers l'avantage concurrentiel juridique

- OUVRAGES** 63

ARTICLE

La science, le politique, et le citoyen : des relations revisitées à la faveur de la crise

Publié dans Revue Marché & Organisations, Numéro thématique 2021/2, n°41

Annie BARTOLI & Philippe HERMEL

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

Résumé

La crise sanitaire amène à repenser les rapports entre science, politique, et citoyens, lesquels ont été mis en lumière dans un contexte troublé. L'article étudie en quoi les lignes de frontière entre ces mondes ont été amenées à bouger, à la fois en référence à certains cadres théoriques fondamentaux, et aux modes de pensée du quotidien dans la société contemporaine. Le rôle et le comportement de certaines catégories d'acteurs directement interpellés par le contexte pandémique, à savoir les scientifiques, les politiques, les managers publics, les journalistes, ou les citoyens, sont analysés au prisme de leurs apports mais aussi de leurs ébranlements soudains. La réflexion permet d'identifier des phénomènes croisés de confusions, révélations, dénigrements et transformations profondes, lesquels ouvrent des pistes susceptibles d'aider à piloter dans le futur un changement de paradigme qui pourrait être ancré sur des valeurs renouvelées de confiance et solidarité.

Mots-clés : Science, Politique, Citoyens, Médias, Société, Crise sanitaire

Abstract

The current pandemic prompts us to rethink how scientists, politicians and citizens at large interact with each other. This article examines how the lines separating these worlds have brought to shift, both with regard to some underlying theory, and to everyday ways of thinking in modern society. The role and behavior of some parties directly involved in dealing with the pandemic, namely scientists, politicians, public managers, journalists or citizens at large, are analyzed zooming in on what they contribute but also on their sudden changes in stance. Our analysis has given us insights into broad areas of confusion, revelations, attacks and underlying trends, which reveal ways that may help bring about a future paradigm shift that could be rooted in renewed trust and solidarity.

Key words: Science, Politics, Citizens, Media, Society, Health Crisis

Le monde des scientifiques et celui des gouvernants sont souvent considérés comme assez étanches. L'une des premières raisons implicitement ou explicitement avancée est que le temps long de la science s'accommode assez difficilement du temps généralement court de l'action politique (Rosanvallon, 2013). En outre, les métiers et vocations des deux sphères sont supposés être distincts et relever de logiques et d'éthiques différentes (Weber, 1917). Leur visibilité relève également de situations contraires : le rôle du politique s'exerce largement dans la lumière, tandis que le chercheur ou le scientifique réalise un travail peu connu et bien plus discret. Quant à leurs langages, ils apparaissent peu compatibles et sources de mauvaises communications : la précision, la nuance ou le caractère potentiellement abscons pour le grand public de la terminologie scientifique contrastent avec les discours politiques parfois simplificateurs et à visée volontaire compréhensible par le plus

grand nombre. En outre, la dimension scripturale de la langue du chercheur (Jacobi, 1984) se différencie de la primauté de l'oral dans la parole publique des gouvernants.

Cette étanchéité relative mais souvent perçue entre les sphères scientifiques et politiques donne cependant lieu à une certaine intersection formelle, traduite par le recours traditionnel à l'expertise. Si celle-ci correspond « à la production d'une connaissance spécifique pour l'action » (Lascoumes, 2002), elle contribue ce faisant à établir des passerelles explicites entre le savoir scientifique et l'activité des décideurs publics. D'ailleurs, comme le signale Jacques Chevallier (2020), le recours à l'expertise scientifique est désormais une étape quasiment incontournable dans la construction de l'action publique et de la décision politique. Les scientifiques sont ainsi amenés à jouer un rôle à la fois dans la conception - même des politiques publiques (Hassenteufel, 2008) et dans leur mise en œuvre à travers les démarches stratégiques et managériales qui en découlent dans les administrations, les collectivités ou les diverses formes d'organisations non marchandes (Bartoli et Blatrix, 2015).

Pour autant, même cette forme de pontage entre la recherche scientifique et l'action publique, que représente le recours à l'expertise, reste classiquement assez ciblée et guère médiatisée, donc plutôt mal identifiée dans la société civile. Il semblait en être ainsi en tout cas jusqu'à la crise mondiale de la Covid 19 en 2020. En effet, il apparaît que cette crise, d'essence sanitaire au départ, a conduit à interpeller directement ou indirectement de nombreuses autres dimensions qui concernent assez sérieusement les fondements de nos sociétés démocratiques. Les rapports entre les politiques, les scientifiques, les managers publics, les citoyens, ou les journalistes, ont ainsi été mis en lumière sous des angles nouveaux qu'il convient de commencer à analyser. En particulier, des questions de confiance, de défiance ou de doute ont été plus que jamais soulevées... Elles conduisent à réinterroger la légitimité des relations entre toutes ces parties prenantes pour l'action publique en période de crise, et à s'efforcer d'en tirer des enseignements pour l'« après », quelle qu'en soit l'échéance.

Nous nous efforcerons dans cet article de comprendre dans quelle mesure la crise sanitaire amène à repenser le rapport entre science et politique, et plus largement à revisiter les interactions entre science, société civile, politique et action publique. Cela conduira également à tenter d'étudier les rôles joués directement ou indirectement par les différentes parties prenantes dans le pilotage du changement face à la crise. Même s'il est évidemment encore trop tôt pour prendre le recul suffisant que mériterait ce sujet, il apparaît fondamental de s'y intéresser dès à présent afin de dégager quelques lignes de force au service des actions ou réformes publiques nécessaires pour piloter le changement en période de crise (Cercle de la Réforme de l'État¹, 2020).

1- Science et Politique : rôles prégnants et interactions contingentes

La crise sanitaire de 2020 a considérablement mis en lumière l'importance et les possibles ambiguïtés des rôles respectifs des acteurs de la science et de la politique², ainsi que de leurs interactions. Plus que jamais en effet, la pandémie a souligné le besoin du recours aux experts scientifiques pour éclairer les acteurs politiques dans leur construction et mise en œuvre des politiques publiques. Rarement le citoyen n'avait eu l'occasion d'entendre si clairement la référence faite par leurs gouvernants à des « conseils scientifiques », ni d'écouter quasiment chaque jour sur les ondes nationales ou locales la

¹ Créé en 2006, le Cercle de la Réforme de l'État est un cercle de réflexion indépendant dédié au thème de la réforme de l'État et des organisations publiques en France. Voir : <https://cerclereformeatat.eu/>

² Pour les facilités de l'analyse, nous engloberons ici sous l'expression « l'acteur politique » tant les élus que les managers de la sphère publique. Nous gardons cependant à l'esprit la distinction et la complémentarité de leurs rôles, rappelés par Weber à travers les notions de 'politique' et de 'bureaucrate', et que nous avons également eu l'occasion d'étudier pour montrer en quoi le management public pouvait précisément se trouver à l'interface de l'administration et du politique (Bartoli et Trosa, 2007)

parole des spécialistes du monde médical, qu'ils soient épidémiologistes, virologues, biologistes, pneumologues ou réanimateurs...

Chacun a pu constater également que le recours à cette expertise pouvait prendre des allures fort diverses selon les pays, les moments ou les contextes, comme en témoignent les situations extrêmement différentes de la relation entre la présidence et les experts en France ou aux États-Unis par exemple. Ainsi, dans l'hexagone, la référence aux experts scientifiques pour légitimer chaque action publique était quasiment constante dans la période du confinement en mars et avril 2020, comme cela pouvait se repérer aussi dans d'autres pays européens tels que l'Allemagne. Le scientifique est apparu alors comme la figure susceptible d'aider le politique à trouver des portes de sortie face à un problème d'une extrême gravité, au risque parfois de questionner les frontières entre les rôles.

Or, Max Weber rappelait déjà, il y a plus d'un siècle³, que le savant et le politique devaient rester sur des postures distinctes bien qu'interdépendantes, et invitait à ne pas confondre leurs missions respectives. Prônant en particulier la non-partialité de la science, ou ce qu'il appelait la « neutralité axiologique », il considérait qu'elle pouvait permettre aux scientifiques de jouer un rôle d'éclaireur prévenant les politiques des conséquences des choix qu'ils engageaient (Weber, 1959). Comme le souligne Duran (2009), « *Sans jamais entamer la liberté de choix du politique, bien au contraire, la science participe d'une logique du choix informé. La science organise la réflexivité nécessaire à l'accomplissement de la responsabilité ; elle ne saurait en tout cas se substituer à la politique* ».

Une illustration de la difficulté à trouver le dosage approprié entre ces deux rôles peut se repérer dans la fluctuation des positionnements politiques au fil des mois passés. Ainsi, peut-être par souci de réaffirmer sa légitimité et sa capacité de choix, le gouvernement français semble s'être quelque peu écarté au début de l'automne de son positionnement initial, considérant que « *Le conseil scientifique donne des avis scientifiques ; l'exécutif doit faire marcher le pays en prenant en compte tous les paramètres, et notamment sociaux* » (Revault d'Allonnes, 2020).

Outre-Atlantique, c'est la défiance entre les gouvernants fédéraux et les scientifiques qui est rapidement apparue aux yeux de l'opinion publique, dès lors que l'approche de la présidence a pris l'allure d'une forme de déni à l'égard de la crise sanitaire, et que son désintérêt voire sa critique envers la science s'en est trouvée confirmée. Cette tendance s'est accélérée à l'approche des élections présidentielles aux États-Unis, l'enjeu politique prenant en quelque sorte le pas sur toute considération sanitaire. Même si cette posture a été spécifiquement liée au président en place, par opposition avec son concurrent qui souhaitait à l'inverse s'appuyer sur la science, elle est apparue révélatrice d'un mode de pensée existant dans une partie de la population. Ce phénomène d'écart et de dénigrement du politique à l'égard du scientifique s'est avéré être d'autant plus marquant qu'il a pu être relayé par la problématique des vérités alternatives ou « *fake news* », plus ou moins forte selon les cultures nationales (Humprecht, 2019), et accentué par l'usage massif des plateformes et réseaux sociaux caractéristiques de l'époque actuelle, avec ses apports et ses limites.

Plus préoccupant encore, l'impact de la défiance de l'administration américaine à l'égard des scientifiques pourrait même, selon certains chercheurs (Goldman et al., 2020) avoir conduit réciproquement, à un relatif ébranlement de l'intégrité scientifique. Au cours de l'année 2020, des experts auraient été amenés à tenir des propos quelque peu muselés ou

³ Nous faisons référence notamment aux conférences prononcées par Weber en 1917 et 1919 à l'Université de Munich, et qui ont conduit à la publication ultérieure de son livre dont le titre français a été « Le Savant et le Politique ».

susceptibles de créer la confusion, du fait de la pression effective et de la posture ambiguë de l'administration. En particulier, Janeen Interlandi, dans le New York Times du 16 octobre 2020, rapporte que des représentants politiques auraient empêché les scientifiques du CDC⁴ de publier certaines directives destinées à guider la nation tout au long de la pandémie (Interlandi, 2020).

Ainsi, alors que les analyses sur le recours à l'expertise scientifique ont semblé longtemps dominées par la question des limites ou confusions possibles entre les rôles respectifs du scientifique et du politique, les errements et spirales réactives provoquées par la crise de 2020 pourraient révéler aussi un risque d'effet en sens inverse concernant l'impact du politique sur la nature même de la science et sur ses valeurs fondatrices.

La crise de la Covid-19 a donc ainsi remis au cœur de l'actualité la question de la responsabilité de l'activité politique, dans ses liens avec la connaissance issue de la réalité empirique, telle qu'elle peut être analysée par la science. Or, comme le rappelle Duran (2009), il s'agissait là d'une idée forte de Max Weber qui développait « *une pragmatique de l'action qui pose tout autant la question du rapport de l'homme politique, mais aussi du bureaucrate, au savant que celle de l'articulation de la science à l'action* ». L'étude des rapports entre les scientifiques et les politiques pendant la pandémie renvoie aussi à ce que Bourdieu (2002) appelle la force des idées, qui n'est pas la même selon les champs : « *Dans le champ politique, elle dépendrait essentiellement des groupes qui reconnaissent ces idées parce qu'ils s'y reconnaissent eux-mêmes. Dans le champ scientifique, il s'agirait d'une force intrinsèque, issue de la rigueur du processus et des procédures de construction de la connaissance* ». Pour autant, comme cela vient d'être largement remis en exergue dans le contexte actuel, les frontières entre les deux champs de force des idées s'avèrent poreuses : « *il n'est pas de champ scientifique, si « pur soit-il », qui ne comporte une dimension « politique », et pas de champ politique qui ne fasse de place à des enjeux de vérité* » (Bourdieu, 2002)...

C'est alors aussi la légitimité de l'acteur politique qui est en jeu, d'autant que ses fondements semblent s'être transformés dans le temps. Loin d'être seulement focalisée sur une dimension « légale-rationnelle » telle qu'analysée par Weber, c'est-à-dire basée sur des règles d'exercice du pouvoir supposées être non dépendantes des choix des dirigeants, la légitimité du politique devient aussi liée à ses modalités d'action et à sa capacité à traiter des problèmes collectifs. Comme l'indique Duran (2020), il ne s'agit cependant pas d'une référence à la seule satisfaction de l'utilisateur ou du citoyen, mais bien d'une référence en termes de conséquences globales de l'action politique pour la société.

A ce sujet, les articulations entre les niveaux de gouvernement centraux et locaux ont pu être également mis à l'épreuve, avec des situations spécifiques selon les contextes. Face à l'ampleur et à la gravité de la pandémie de Covid-19, l'enjeu de la coordination entre ces deux niveaux (par exemple administration centrale et collectivités territoriales en France, ou administration fédérale et gouvernements des États aux États-Unis...) s'est avéré d'autant plus essentiel, mais également source de vulnérabilité. Qu'il s'agisse des choix parfois totalement opposés et fortement polémiques de certains gouverneurs démocrates face au président américain, ou des interpellations de certains maires face aux décisions présidentielles françaises jugées non suffisamment concertées, c'est bien du degré de

⁴ Le CDC (Centers for Disease Control and Prevention) est un institut national de santé publique aux États-Unis, sous forme d'agence fédérale.

cohérence d'un plan de crise pour les citoyens, basé sur des analyses plus ou moins éclairées par la science, dont il a été question.

L'enjeu qui reste posé ici est donc de savoir si les rapports entre l'acteur politique et l'acteur scientifique pendant cette période de crise globale ont été suffisamment animés par la prise en compte des conséquences sociétales des actions de politique publique engagées, ou si ce que l'on a coutume d'appeler la « politique politicienne » l'a plus souvent emporté.

2 - Science et Citoyens : ébranlements et mises en lumière nouvelles

Une autre forme de révélation engendrée par la crise est celle de l'approche plus directe de la science par les citoyens. Compte tenu de l'ampleur du problème et de son impact sur tous les aspects de la vie quotidienne, chacun s'est trouvé plus ou moins aux prises avec la parole continue et moins filtrée qu'à l'accoutumée des spécialistes et des experts. Sont ainsi apparues au grand jour des caractéristiques méconnues du travail du scientifique qui sont celles du doute et de la remise en cause.

Si l'on reprend au moins une partie du raisonnement de Descartes (1637) à cet égard, on se souviendra en effet qu'il encourageait à « *bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences* » avec une méthode supposant démarrer par la mise en doute de toutes les connaissances préalables. Plus généralement, la démarche scientifique suppose de pouvoir remettre en cause et réfuter, au sens de Popper (1963). Ainsi, dans son discours à l'Académie des Sciences, Anne-Fagot Largeault (2010) rappelait que « *Le monde de la recherche est un espace de liberté intellectuelle, où toutes les idées, conjectures, hypothèses, même les plus farfelues, ont droit de cité, à condition que, au cas où elles seraient fausses, elles soient réfutables.* »

Face à la crise sanitaire de 2020, porteuse à la fois d'incertitudes et de soudaineté, les scientifiques ont dû agir et réagir en s'appuyant sur leurs connaissances antérieures, tout en les réinterrogeant et en les remettant en cause compte tenu de la situation totalement inédite présentée par le nouveau virus. Le citoyen a donc d'abord entendu des experts tenter de raisonner par comparaison avec d'autres pathologies connues comme la grippe ou d'autres coronavirus. Cela a pu par exemple conduire les scientifiques sollicités à prendre des positions plus ou moins tranchées concernant le faible intérêt du port du masque en dehors des soignants ou des malades. Ces premières affirmations ont en outre été confortées, dans de nombreux pays, par la confrontation au principe de réalité présenté par les pénuries... En octobre 2020, le Docteur Fauci, membre de la « *task force* » sur le coronavirus auprès de la Maison Blanche, reconnaissait ainsi s'être au départ trompé sur le sujet des masques tout en ajoutant : « *When you find out you were wrong, it's a manifestation of your honesty to say 'hey, I was wrong, I did subsequent experiments and now it's this way'* »⁵. Les citoyens américains ont ainsi réalisé de façon flagrante que les scientifiques les plus notoires pouvaient se tromper et le reconnaître sans porter préjudice à leur réputation auprès de leurs pairs.

Plus spectaculaire encore fut sans doute l'affaire de l'article dans la revue scientifique *Lancet* en mai 2020, que certains n'ont pas hésité à qualifier de « *Lancet Gate* » (Warnet, 2020). Tout avait démarré avec espoirs, doutes, et controverses autour d'un traitement possible du virus par une molécule déjà connue pour d'autres indications, l'hydroxychloroquine. En France, le débat avait été polarisé autour de la figure d'un chercheur reconnu et emblématique, le professeur Raoult, qui en prônait l'efficacité, tandis

⁵ Traduction libre : « Lorsque vous découvrez que vous avez eu tort, c'est une manifestation de votre honnêteté que de dire 'bon, j'ai eu tort, j'ai effectué des expériences complémentaires et maintenant c'est comme ça' »

que d'autres interrogeaient ses méthodes. De plus, la discussion avait largement dépassé les frontières hexagonales puisque, malgré certains doutes sur l'efficacité sans risque du produit pour l'indication Covid-19, le président américain se targuait d'en avoir pris à titre préventif et le président brésilien à titre curatif... C'est à ce moment que la revue scientifique britannique « *The Lancet* », réputée pour son haut niveau d'exigence scientifique, a publié un article prétendant démontrer l'absence de bénéfice thérapeutique de cette molécule et même ses dommages potentiels chez les patients hospitalisés atteints de Covid-19. Après quelques jours de commentaires aigus et chaotiques sur les ondes, et des réactions officielles en chaîne telles que l'arrêt des études sur l'hydroxychloroquine par l'Organisation Mondiale de la Santé, la revue elle-même s'est trouvée devoir soudainement retirer l'article en raison de la contestation des données utilisées, lesquelles se sont avérées avoir été manipulées et frauduleuses (Rabin, 2020). Tout ceci a engendré un contexte d'extrême réactivité, conduisant l'un des protagonistes à analyser lui-même la situation en ces termes : « *The coronavirus disease 2019 crisis has led to extreme tension that I have never seen before, although I have been specializing in the study of epidemics for a long time and have had the opportunity to investigate both real and fake epidemics* »⁶ (Raoult, 2020).

Cet épisode a non seulement fait l'effet d'une onde de choc dans le monde scientifique lui-même, mais a en outre provoqué ou renforcé une certaine incompréhension des citoyens non spécialistes face à l'ébranlement de la figure de la science, soudainement tombée d'un certain piédestal. Pourtant, la recherche scientifique porte en elle-même le doute, la remise en cause et la controverse, et c'est en principe ce qui garantit son efficacité et sa rigueur... Mais la plupart des citoyens non familiarisés avec ce milieu n'en avait probablement pas conscience avant l'extrême médiatisation de ces situations dans un contexte particulièrement difficile pour tous.

Pour certains, la mise en lumière du fait que la science n'est pas une vérité unique et préétablie, que la connaissance se construit à force d'errements et d'erreurs, et que le savoir suit un processus d'évolution permanente, a pu être particulièrement déstabilisante, voire déniée...

Les éventuelles interactions entre l'idéologie et la science apparaissent alors en filigrane. Si le monde scientifique est susceptible de représenter la rigueur et l'intention d'objectivité, cela signifie-t-il pour autant qu'il est hermétique à l'idéologie ? La situation pandémique a rappelé la possible absence d'étanchéité entre idéologie et science, ce que Foucault (1969) explicitait déjà lorsqu'il écrivait : « *Si la question de l'idéologie peut être posée à la science, c'est dans la mesure où celle-ci, sans s'identifier au savoir, mais sans l'effacer ni l'exclure, se localise en lui, structure certains de ses objets, systématise certaines de ses énonciations, formalise tels de ses concepts et de ses stratégies (...)* » (p. 241). Aux États-Unis, la bipolarisation politicienne qui s'est exercée avec une extrême force en 2020 a pu conduire à des prises de position idéologiques des citoyens eux-mêmes sur la question de la réalité du virus et sur l'opportunité des 'gestes barrière'. En certains lieux, porter ou ne pas porter un masque est devenu un signe d'affichage idéologique et d'orientation politique.

Le processus d'ébranlement de la relation entre scientifiques et citoyens n'est cependant pas entièrement nouveau : « *Les experts semblent à la fois omniprésents, dans une action publique profondément technicisée, et en même temps victimes d'un important discrédit* » (De Margerie, 2018). Un rapport de France Stratégie publié en 2018 part ainsi d'un constat de défiance grandissante dans la population, et s'efforce d'en trouver tant les raisons que des remédiations possibles. Plus généralement, c'est d'ailleurs de l'évolution des rapports

⁶ Traduction libre : « La crise de la maladie Coronavirus 2019 a entraîné une tension extrême que je n'avais jamais vue auparavant, bien que je me sois spécialisé dans l'étude des épidémies depuis longtemps et que j'aie eu l'occasion d'enquêter tant sur des épidémies réelles que sur des fausses épidémies »

entre science et société qu'il est question. Callon (1999) avait dégagé trois modèles pour qualifier ces rapports : le modèle de l'instruction publique qui considère la science comme une institution séparée devant informer le « profane », le modèle du débat public qui conduit à intégrer certaines préoccupations du citoyen par les chercheurs, et le modèle de la coproduction des savoirs qui associe la population à l'élaboration des savoirs le concernant.

Comme le rappellent Crettaz von Roten et Moeschler (2010), un facteur déterminant dans la nature de ces rapports est alors celui de la communication scientifique, tant dans son contenu que dans ses modalités. Or, pendant la crise de la Covid-19, la médiatisation forte et continue de toutes les questions soulevées par les spécialistes convoqués sur les ondes ou par les politiques citant leurs experts, a engendré un double phénomène de surinformation peu intelligible et de discussion permanente, souvent chaotique. Prise par la temporalité accélérée de la crise, la relation du scientifique avec le citoyen semble s'être écartée finalement de tous les modèles antérieurs, n'étant ni celle de l'instruction, ni celle du débat public ni encore celle de la coproduction.

L'importance du rôle des médias dans cette relation paraissant de plus en plus troublée entre la science, le politique et le citoyen a pu alors apparaître assez clairement.

3 - Science, médias et réseaux : désordres et intermédiations constructives

Tant via la presse traditionnelle, visuelle, orale ou écrite, caractérisée par le rôle du journaliste, que par les réseaux sociaux et les diverses formes d'influenceurs sur le net, ou encore par le truchement des réseaux de communautés professionnelles, les médias se sont trouvés plus que jamais au premier plan dans la période pandémique. Leur rôle en a été d'autant plus décuplé que le confinement plus ou moins généralisé selon les pays a conduit nombre de citoyens à passer beaucoup plus de temps qu'à l'accoutumée en recherche d'informations sur les actualités sociales et sanitaires.

On peut se pencher tout d'abord sur la situation particulière des journalistes pendant la période de la Covid-19. A peine quelques mois ou années auparavant, France Stratégie (2018) encourageait les journalistes à « *s'imposer comme passeurs d'expertise* » afin de contribuer à combattre la défiance à l'égard de la science. En ont-ils eu la possibilité, la capacité ou le temps en pleine crise ? La question peut se poser tant il est apparu que les recours à l'opinion, au témoignage, au rappel de faits, à l'interprétation plus ou moins distanciée, aux « *fake news* », à la polémique, et à l'expertise scientifique nécessairement non stabilisée, ont pu être mélangés à tous les instants.

Cherchant tour à tour ou parfois simultanément l'information factuelle et actualisée, l'effet d'annonce, ou le remplissage, les journalistes ont pu faire appel à un nombre important de figures ou de plumes plus ou moins nouvelles, incluant particulièrement les scientifiques du monde médical ou sanitaire. Ceux qui étaient supposés avoir des rôles clés face à la crise, tout autant que ceux qui faisaient preuve de charisme à l'écran, se sont parfois ainsi trouvés projetés en pleine lumière, alors que le chercheur et le professionnel de santé se trouvent plutôt habituellement dans l'ombre, dans l'écrit, ou dans la pratique protégée du public. C'est alors une forme assez nouvelle de vulgarisation scientifique qui s'est manifestée, à travers la mise en relation du discours scientifique instantané et du citoyen en quête de réponses via les processus médiatiques.

Pour autant, dans ce contexte assez inédit, les journalistes se sont finalement trouvés en situation de gérer la transmission d'information dans deux sens contraires et complémentaires : d'un côté le sens de la vulgarisation, allant du scientifique au citoyen selon une phraséologie s'efforçant d'être accessible à tous, et de l'autre le sens du recueil des expériences vécues, analysées et décrites par les citoyens eux-mêmes, exprimant ainsi

ce que d'aucuns appelleraient aujourd'hui leur « savoir d'usage ». Sa reconnaissance permettrait en effet « *d'adapter et d'améliorer l'offre des politiques publiques afin qu'elle corresponde davantage aux besoins de ceux auxquels elle s'adresse. Enquêtes de satisfaction ou panels d'usagers sont de ce point de vue des instruments précieux...* » (Sintomer, 2008).

On peut alors considérer la vulgarisation scientifique comme l'occasion d'encourager la participation des citoyens dans une forme de démocratie directe, parfois qualifiée de citoyenneté scientifique (Dobiasova, 2008). Ainsi, au-delà de l'objectif de compréhension et d'appropriation par la population des questions scientifiques susceptibles de concerner tout un chacun, il pourrait s'agir également d'encourager l'implication du citoyen en tant qu'analyste et participant aux décisions s'appuyant sur la science. Dès lors que le savoir intègre la compréhension des faits empiriques, la science gagne à s'appuyer aussi sur les expertises d'usage, basées sur l'expérience du citoyen face à la réalité observée ou vécue.

En soi, l'idée n'est pas nouvelle puisque le philosophe américain John Dewey énonçait déjà il y a près d'un siècle l'importance de rapprocher la connaissance des experts à celle du terrain le plus concret : « *Les conceptions forgées par les esprits les plus doués deviennent ineptes quand ces idées sont élaborées indépendamment du contact le plus intime qui soit avec les événements qu'ils se proposent d'énoncer et d'expliquer* » (Dewey, 1927, édition 1954). L'ineptie crainte et dénoncée par Dewey ne semble plus aussi flagrante lorsqu'on la transpose au contexte pandémique de ce vingt-et-unième siècle, dans la mesure où l'effervescence médiatique a provoqué de façon certes chaotique mais réelle la mise en relation de l'expert, du politique, et du citoyen.

Dans ce cadre, l'expression, le recueil et l'étude des témoignages des malades, des proches, des soignants ou aidants de tous rôles ou professions, ainsi que ceux des enseignants œuvrant à distance, ou des entrepreneurs et salariés touchés par la crise, ont plus que jamais constitué des matériaux susceptibles d'être précieux pour les politiques et pour les chercheurs. Aussi significatives qu'elles puissent être, ces collectes multiples et parfois désordonnées de données empiriques ne sauraient cependant être confondues avec des formes de participation (Hermel, 1988), ni à des fins de construction de la connaissance ni pour la fabrique des politiques publiques ou des décisions politiques...

Au-delà du recueil et de la diffusion d'information par les journalistes, une multiplication d'enquêtes et études de terrain s'est alors produite pendant la période pandémique, les réseaux tant sociaux que professionnels ayant été utilisés à des fins de recherche pour obtenir rapidement des remontées d'informations. Cette tendance a pu être reprise d'ailleurs tant par les chercheurs en sciences médicales que ceux en sciences sociales, tout autant intéressés par la compréhension des phénomènes produits. A titre d'exemple, le centre de recherche Delphi de l'Université Carnegie Mellon a utilisé Facebook pour enquêter le plus rapidement et régulièrement possible sur les symptômes associés à la Covid-19 à partir d'avril 2020 (Reinhart and Tibshirani, 2020). En matière de recherche en management, des enquêtes qualitatives et quantitatives auprès de managers ont également été lancées en ligne via des bases de données issues de milieux praticiens (Kalika, 2020). De multiples autres situations analogues ont pu être repérées, y compris avec une multiplication des colloques en format virtuel, cherchant à comprendre la crise ou orientant les thématiques antérieurement prévues vers ce phénomène inédit. Or les réseaux et plateformes pouvant être tout autant des miroirs de socialisation que d'isolement (Assens, 2016), il est encore tôt pour savoir si du véritable lien social a pu être créé par ces multiples communications médiatisées.

En outre, l'usage de ces multiples informations recueillies via les médias ou les réseaux peut aussi présenter des difficultés relativement spécifiques et liées aux temps actuels, sur deux plans : d'une part, le phénomène d'immédiateté entraînant une certaine insuffisance de

recul tant pour la recherche que pour la décision publique et, d'autre part, les risques de non fiabilité de certaines des données recueillies, accentués par le développement des désinformations ou réalités alternatives que l'on a pris l'habitude de résumer par l'anglicisme « *fake news* ». Pour autant, c'est peut-être précisément l'expression plus directe des scientifiques et des experts sur les ondes, dans la presse grand public et dans les réseaux sociaux et professionnels qui pourrait permettre de contrebalancer le développement de ces formes de désinformation actuelles. Il semble que les médias autant que les experts se trouveraient alors face à une nouvelle responsabilité, qui serait de permettre le croisement de la vulgarisation scientifique et de la remontée empirique, tout en limitant la place des faits dits alternatifs.

4 - Après la crise, le temps du changement à piloter ?

Faut-il continuer, et pendant combien de temps, à qualifier cette crise de crise ? Tout à fait indépendamment du contexte pandémique actuel, l'Académie Française recommande de se départir des extensions de sens abusives : « *On évitera donc d'employer crise pour parler de phénomènes durables et l'on s'efforcera de le réserver à des événements précis et limités dans le temps.* »⁷. Or, la pandémie s'est installée sur quasiment toute la planète dans un temps relativement long, à l'échéance incertaine, et le terme de crise n'est donc sans doute plus très adapté. En outre, les sociétés sont certes entrées de façon soudaine et inattendue dans un environnement nouveau, mais il est probable qu'au-delà du coronavirus certaines facettes de ce contexte perdureront, conduisant à ce que beaucoup appellent familièrement « le nouveau normal ».

L'usage du télétravail, l'encouragement de la consommation de productions locales, les communications digitalisées, la télémédecine, la recherche de nouveaux espaces d'habitation, la moindre progression des transports internationaux, ... font probablement partie des grandes tendances qui s'installent dans une nouvelle normalité. Il s'agit là de tendances assez visibles, sachant que d'autres semblent plus diffuses mais tout aussi fondamentales. En particulier, la valeur du doute et du questionnement, la reconnaissance de l'erreur après évolution de la connaissance, ou la question de la prévention et de la gestion des risques, constituent sans doute des principes sociétaux qui pourraient ou devraient se trouver renforcés.

Un autre impact durable de la pandémie, dont il conviendrait d'étudier plus précisément les caractéristiques et les incidences pour tenter d'en compenser les méfaits, sera vraisemblablement celui de l'accroissement de certaines inégalités. Trois domaines sont en particulier concernés : l'économique, le numérique et le générationnel. Tout d'abord, le champ économique, qui touche notamment à l'activité et à l'emploi, s'est révélé être un terrain hélas fertile pour creuser des inégalités entre les individus, les secteurs ou les territoires, plus ou moins affectés par la crise. Là où certains se retrouvent au chômage ou en sous-activité (restauration, hôtellerie, tourisme, certains commerces et services à la personne, transport terrestre ou aérien, secteur culturel...), d'autres ont connu un développement parfois spectaculaire (logiciels et matériels de visioconférence, équipements électriques et électroniques, téléenseignement, industrie alimentaire, secteur logistique...). Le deuxième domaine est celui de la fracture numérique, plus que jamais source d'écart entre citoyens, provoquant dans certains cas des renforcements de liens sociaux sous forme virtuelle, et dans d'autres des situations d'isolement pouvant être psychologiquement et sociologiquement délétères... Le troisième domaine d'inégalité est d'ordre générationnel,

⁷ Voir note sur le site « Dire, Ne pas Dire » de l'Académie Française datant du 9 septembre 2014 : <http://www.academie-francaise.fr/crise>

dans la mesure où la crise sanitaire s'est abattue différemment sur les populations, selon leur âge ou leur vulnérabilité, avec des degrés de conscience hétérogènes quant à la diffusion des risques et des défauts de solidarité parfois dramatiques.

La révélation et l'analyse de tels renforcements d'inégalités ne devraient-elles pas se transformer en axes de travail prioritaires pour les politiques publiques de l'après-crise ? Ne seraient-elles pas susceptibles d'orienter des démarches stratégiques d'action publique pour les années à venir ? On pourrait se prendre à espérer que la rencontre des parties prenantes que sont les scientifiques, les politiques et managers publics, les journalistes et les formes intermédiaires de la société civile, soient en mesure de repenser leurs rôles et leurs interactions afin de travailler, conjointement et chacun dans sa mission, à la réduction de ces nouvelles formes d'inégalité.

Les relations entre science, politique, médias et citoyens, sont en effet en passe, comme on l'a vu, d'être profondément transformées à la faveur de la crise. Ces évolutions peuvent conduire à rechercher de nouvelles synergies de rôles susceptibles de légitimer différemment l'action publique et la décision politique. Il faut souhaiter que cette période difficile puisse engendrer une meilleure compréhension du rôle joué par les scientifiques, de leurs apports comme de leurs inévitables erreurs et limites, ainsi que la préservation de leur indépendance pour la création de connaissances, ce qui suppose un retour aux fondamentaux sur la distinction et la complémentarité entre l'expert et le politique. Dans la même veine, les analyses et mesures politiques gagneraient à rester basées sur l'étude distanciée des résultats de la science et non sur les opinions sans filtre ni nuance. De plus, les communications entre les experts et les citoyens pourraient prendre des formes plus directes, afin de favoriser une saine diffusion des savoirs s'appuyant aussi sur la connaissance des expériences et des usages. Prenant appui sur sa fondamentale liberté d'expression, au moins une partie de la presse pourrait également vouloir, après la période critique, renforcer le factuel et la mise en relation tout en se méfiant de la quête de sensations.

En final ce sont les défiances et dénigrements systématiques entre les parties prenantes de la société qu'il conviendrait de combattre, ce qui constituerait un impact sous-jacent mais majeur de cette importante période de crise suivie de transformations profondes. C'est aussi la conception même de la logique démocratique qui pourrait être en jeu (Bartoli et Hermel, 2006), par une nouvelle impulsion pour les gouvernants et managers publics en faveur de l'écoute plus directe de la parole ou de la situation des citoyens, y compris les moins visibles et les plus vulnérables. Comme l'énonce Kamran (2020), les pratiques du questionnement et du changement continu pourraient et devraient alors constituer les bases d'une « nouvelle normalité » post-Covid. Cela supposerait cependant de consolider quelques valeurs essentielles pour réorienter autant que de besoin l'action publique. Dans une note récente (2020), le Cercle de la Réforme de l'État énonce certaines de ces valeurs, parmi lesquelles : la création de la confiance, la prise en compte des attentes des usagers, la construction collective des projets, et l'inventivité des solutions. En bref, il s'agirait surtout, comme l'indique Edgar Morin (2020) dans un appel visant à pérenniser certaines nouvelles solidarités engendrées par la crise, de parvenir à « *Régénérer la politique et humaniser la société* »...

Références bibliographiques

- Abbasi Kamran (2020) "COVID 19: questioning and change must be the new normal" *Journal of the Royal Society of Medicine*. 113(7):243-243.
- Agacinski Daniel (ed.) (2018) « *Expertise et démocratie. Faire avec la défiance* » France Stratégie, rapport, 191 p.
- Assens Christophe (2016), « *Réseaux sociaux, tous ego ? Libre ou otage du regard des autres* », De Boeck.
- Bartoli Annie et Blatrix Cécile (2015), "*Le management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action*". Éditions Dunod.
- Bartoli Annie et Trosa Sylvie (2007), « *Le management public à l'interface de l'administration et du politique* » in Y. Cannac et S. Trosa (ed) « *La Réforme dont l'État a besoin* », Dunod.
- Bartoli Annie et Hermel Philippe (2006), "Quelle compatibilité entre 'orientation client' et service public ?" *Politiques et Management Public*, vol. 24, n°3, Septembre.
- Bourdieu Pierre (2002) « Science, politique et sciences sociales ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°141-142. Pages 9 à 12.
- Cercle de la Réforme de l'État (2020) « *Réformes de l'État. Premières conclusions à tirer de la crise. Objectifs et lignes de force* ». Note du Cercle 9 juillet 2020, <https://cerclereformmeetat.eu/publications/>
- Chevallier Jacques (2020) « *Expertise scientifique et décision politique* », Le Club des Juristes, 23 mars 2020, <https://www.leclubdesjuristes.com/blog-du-coronavirus/libres-propos/expertise-scientifique-et-decision-politique/>
- Crettaz von Roten Fabienne, Moeschler Olivier (2010) « Les relations entre les scientifiques et la société », *Sociologie*, 2010/1 (Vol. 1), p. 45-60.
- De Margerie Gilles (2018), « *Expertise et démocratie. Faire avec la défiance* », Avant-propos du rapport de France Stratégie, www.strategie.gouv.fr
- Descartes René (1637) « *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences, plus la dioptrique, les météores et la géométrie* » 1637, 537 p. (publié chez Hachette, 2013, 2020).
- Dewey John (1927, traduction 1954), "*Le public et ses problèmes* » (traduit par Joëlle Zask) Folio essais n°533, Gallimard.
- Dobiasova Zdenka (2008) « *L'expertise scientifique et la décision publique* » Mémoire de Master en Administration Publique, Cycle International Long, ENA, Université de Strasbourg.
- Duran Patrice (2020), « *L'évaluation des politiques publiques en son contexte* » in Contribution à l'Étude annuelle 2020 du Conseil d'État, *Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques*, Paris, La documentation française, 2020, p. 181-191.
- Duran Patrice (2009) « *Max Weber et la fabrique des hommes politiques. Une sociologie de la responsabilité politique* », in Hinnerk Bruhns et Patrice Duran (éd.), *Max Weber et le politique*, Coll. Droit et Société, Paris, L.G.D.J.
- Fagot-Largeault Anne (2010) « *Doute et recherche scientifique* » Discours lors de la séance solennelle de l'Institut de France, 26 octobre 2010, http://seance-cinq-academies-2010.institut-de-france.fr/discours_fagot-largeault.php
- Foucault Michel (1969) *L'Archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines.
- Goldman GT, Carter JM, Wang Y, Larson JM (2020) "Perceived losses of scientific integrity under the Trump administration: A survey of federal scientists." *PLoS ONE* 15(4): e0231929. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231929>
- Hassenteufel Patrick (2008), « *Sociologie politique : l'action publique* » Paris, Armand Colin, coll. " U-Sociologie ", 294 pages.

- Hermel Philippe (1988), « *Le management participatif. Sens, réalités, actions* ». Les Editions d'Organisation.
- Humprecht Edda (2019), «Where 'fake news' flourishes: a comparison across four Western democracies», *Information, Communication & Society*, 22:13, 1973-1988.
- Interlandi Jeneen (2020), «When Science is pushed aside», *The New York Times*, October, 16th, 2020.
- Jacobi Daniel (1984), « Du discours scientifique, de sa reformulation et de quelques usages sociaux de la science ». in : *Langue française*, n°64. « Français technique et scientifique : reformulation, enseignement », sous la direction de Jean Peytard, Daniel Jacobi et André Pétroff. pp. 38-52.
- Kalika Michel, dir. (2020), « *L'impact de la crise sur le management* », Éditions EMS.
- Lascoumes Pierre (2002), « L'expertise, de la recherche d'une action rationnelle à la démocratisation des connaissances et des choix », *Revue Française d'Administration Publique*, n°103, pp. 369-377.
- Morin Edgar (2020), « Faire durer les nouvelles solidarités », Rubrique « Point de vue » in *Et les autres ?* #108, juillet 2020, p. 17.
- Popper Karl (1963), « *Conjectures and Refutations* », New York: Basic Books.
1. Rabin Roni Caryn (2020), «The Pandemic Claims New Victims: Prestigious Medical Journals», *The New York Times*, June 14.
- Raoult Didier (2020), «Lancet gate: A matter of fact or a matter of concern». *New Microbes and New Infections*, 100758. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.nmni.2020.100758>
- Reinhart Alex and Tibshirani Ryan (2020), «COVID-19 Symptom Surveys through Facebook», Carnegie Mellon University, <https://delphi.cmu.edu/blog/2020/08/26/covid-19-symptom-surveys-through-facebook/>
- Revault d'Allonnes David (2020), « Pourquoi Macron et Castex n'ont pas suivi le conseil scientifique », *Le Journal du Dimanche*, jdd.fr, 12 septembre.
- Rosanvallon Pierre (2013), « Temporalité scientifique, temporalité politique », *La Lettre du Collège de France*, 37, 7.
- Sintomer Yves (2008), « Du savoir d'usage au métier de citoyen ? », *Raisons politiques*, 3 (n° 31), p. 115-133.
- Warnet Michèle (2020), « The Lancet Gate : saga d'une étude corrompue », *Les Échos*, 19 juin 2020
- Weber Max (1959), « *Le savant et le politique* », traduction de Julien Freund, Plon (ouvrage constitué de deux conférences prononcées en 1917 et 1919 à l'Université de Munich, *Wissenschaft als Beruf* et *Politik als Beruf*.)

COMMUNICATION

Comment optimiser le suivi des soins en psychiatrie grâce au technologies numériques ? Quelques pratique e-santé au service du patient

Symposium MAPS – Management et psychiatrie : Quelles innovations organisationnelles en santé mentale ? Mai
2019

Maria COSTIN & Oleg GHEORGHIES

Marcella.costin@uvsq.fr lunu.gheorghies@ch-havre.fr

Résumé :

Pour une meilleure efficacité de la prise en charge des patients, les structures de soins psychiatriques sont amenées à revoir leur mode d'organisation, en innovant, en explorant de nouvelles méthodes de management et de nouveaux outils technologiques.

Le développement des outils numériques de diagnostic et des outils thérapeutiques tels que la télé médecine (télé psychiatrie, téléconsultation) a commencé à faire ses preuves dans diverses structures sanitaires. En psychiatrie, comme dans d'autres secteurs d'activité en médecine, ces outils sont en train d'apporter de premiers résultats en termes d'efficacité de la prise en charge des patients dans leur milieu de vie naturel, ainsi qu'en matière d'amélioration de la qualité de travail des soignants. La rapidité du transfert des données et d'informations permet la prise d'une décision immédiate et ce qui permet d'éviter un nombre important d'accidents graves.

Notre posture de recherche empirique constructiviste (Le Moigne, 1995) et d'observation participante (Labaree, 2002) nous permet de mettre en évidence le rôle de la téléconsultation et celui des nouvelles technologies dans l'optimisation de la prise en charge des patients en psychiatrie.

Mots-clés : *Psychiatrie, nouvelles technologies, organisation, e-santé, parcours de santé mentale*

INTRODUCTION

Actuellement, en France, la santé psychique et mentale est un sujet majeur de santé publique. Selon l'Organisation mondiale de la santé, dans les années à venir, à un moment de sa vie, une personne sur quatre sera touchée par des troubles psychiques. Selon les statistiques du Ministère de la Santé (2018), la dépression toucherait de 4,7 à 6,7 millions de personnes (7-10 % de la population), les troubles bipolaires 800 000 à 3,7 millions de personnes (5,5%) et la schizophrénie environ 670 000 personnes (1%). Ces dernières années, ces chiffres n'arrêtent pas d'augmenter, du fait notamment de la hausse de la consommation d'alcool et de drogue, ou encore de l'augmentation du phénomène de *burn-out* et du harcèlement scolaire chez les jeunes de 15-18 ans.

Dans ce contexte, l'accompagnement des malades et la prise en charge des troubles psychiques sont aujourd'hui à la fois très insuffisants et faiblement efficaces : le diagnostic des maladies mentales est tardif, voire inexistant, souvent par manque de pédopsychiatres (15 pédopsychiatres pour 100 000 jeunes de moins de 20 ans), par manque de moyens matériels (réduction de lits) et de moyens financiers (Ministère de la Santé, 2019). En 2004, suite au meurtre de deux infirmières par un jeune homme schizophrène ne prenant pas son traitement, a été lancé le grand « Plan Santé Mentale », mais, à ce jour, la situation reste globalement inchangée, voire dégradée, car on retrouve un état d'épuisement collectif chez le personnel soignant.

L'organisation des soins en psychiatrie est en train d'être repensée, ce qui apparaît comme un besoin indispensable pour une prise en charge de qualité (Bartoli & al., 2019). Pour se faire, les dispositifs numériques offrent la possibilité aux personnels soignants d'avoir une meilleure coordination et une connaissance de l'état de santé des patients, une meilleure efficacité dans le suivi à distance (Pickersgill, 2019). C'est par cette simplicité de partage d'informations en temps réel que les technologies numériques deviennent de sérieux outils d'organisation à apprivoiser pour le suivi psychiatrique (Lal & al., 2014). La rapidité du transfert de données et d'information est susceptible de faciliter une prise de décision rapide et ainsi réduire le risque d'accidents graves auprès des malades atteints de troubles psychiatriques (Labaree, 2002). Les outils numériques permettent, lors de la téléconsultation, d'établir un diagnostic réel en temps et en heure et au personnel soignant de se retrouver en interaction directe avec les patients en limitant la distance et les délais de réponse.

Le développement des outils numériques de diagnostic et des outils thérapeutiques tels que la télé médecine (télé psychiatrie, téléconsultation) a commencé à faire ses preuves dans diverses structures sanitaires. En psychiatrie, comme dans d'autres secteurs d'activité en médecine, ces outils sont en train d'apporter de premiers résultats en termes d'efficacité de la prise en charge des patients dans leur milieu de vie naturel, ainsi qu'en matière d'amélioration de la qualité de travail des soignants. La rapidité du transfert des données et d'informations permet la prise d'une décision immédiate et ce qui permet d'éviter un nombre important d'accidents graves.

Notre posture de recherche empirique constructiviste (Le Moigne, 1995) et d'observation participante (Labaree, 2002) nous permet de mettre en évidence le rôle de la téléconsultation et celui des nouvelles technologies dans l'optimisation de la prise en charge des patients en psychiatrie. Cette étude nous permet d'aborder le problème de la gestion du suivi des patients à distance et d'observer les impacts positifs et/ou négatifs de l'utilisation de la télépsychiatrie dans la prise en charge à distance. Ensuite nous mettrons en perspective les pratiques de e-santé dans la perspective d'assurer un lien de proximité, d'assurer un confort psychologique aux patients et ainsi de maintenir une dynamique thérapeutique à distance.

Nous présenterons cette recherche en quatre parties. Dans un premier temps, à travers la revue de la littérature nous croisons les champs disciplinaires du management/organisation/système d'information d'une part, et de la médecine/psychiatrie/santé d'autre part, nous mobiliserons une série de références bibliographiques traitant du caractère innovant de l'organisation des services de soins à l'aide de divers outils technologiques (SIS (Système d'Information Santé) et SIH (Système d'Information Hospitalier), la télémédecine et la m-santé (mobile-santé)). Dans la deuxième partie, nous présenterons la méthodologie et l'étude de cas (notre pratique de suivi des patients en téléconsultation). Dans la troisième partie, nous mettrons en perspective des outils innovants en e - & e-santé et d'autres exemples des pratiques de suivi des patients. Enfin, dans la quatrième partie, au regard de notre analyse, nous proposerons une discussion et des recommandations avant de conclure.

I. LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU SERVICE DU PATIENT : DU CONCEPT À LA RÉALISATION

Les innovations technologiques comme dans tous les secteurs d'activité ont été adoptées et implantées dans le domaine de la santé dans le but d'améliorer l'accès, l'efficacité, la qualité des soins ainsi que les performances économiques. On distingue parmi ces innovations technologiques en santé, le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) désigné par le terme de e-santé. Il intègre trois domaines d'application : (i) les systèmes d'information en santé (Systèmes d'information Hospitaliers (SIH), Dossier Patient informatisé (DPI) et Systèmes d'information partagés de santé) ; (ii) la télémédecine : la téléconsultation, la télé expertise, la téléassistance, la télésurveillance et la régulation médicale (le 15) ; et (iii) la télésanté avec l'utilisation des applications et des dispositifs connectés, gestion des plateformes web, etc. (Bejean & al., 2015)

Dans notre article, nous utiliserons précisément les termes de *e-santé* et *m-santé* pour parler des nouvelles technologies. Selon l'OMS (Organisation mondiale de la santé, 2005), *e-santé* se définit comme « des services du numérique au service de la prise en charge et du bien-être de la personne » et *m-santé* comme « des services et des dispositifs de santé connectés à la personne ».

1.1. Le rôle des nouvelles technologies dans le parcours de soins

La problématique d'utilisation des nouvelles technologies dans la prise en charge efficace de soins a déjà été soulevée, dans les années 90, quand on observe dans le secteur industriel une croissance et une augmentation considérable de la productivité de travail (Mayrand - Leclerc & al., 2006). Au début des années 2000, le secteur de la santé passe à l'ère du numérique et ainsi, il va vers l'amélioration de son fonctionnement technique afin de simplifier le travail du personnel soignant (Meusnier-Delaye, 2010). L'arrivée des nouvelles technologies dans le secteur de la santé a un rôle majeur dans la prise en charge des patients et elles recèlent des enjeux importants en termes d'économie (la rationalisation de la gestion) ; d'information et de gestion des données ; de qualité, d'intégration et de coordination des soins, etc. Le gouvernement français décide alors d'investir dans de nombreux programmes nationaux de santé tels que : la Télémédecine 2004, le Plan Hôpital Patients Santé Territoire (HPST) 2009-2010, le Plan Hôpital 2012, la Stratégie nationale de santé 2018-2022 et le Programme de transformation du système de santé. La partie la plus prioritaire de ces programmes est destinée à l'innovation numérique. Elle a comme objectif de moderniser les structures sanitaires et améliorer la prise en charge des patients.

Depuis plus de 25 ans, les nouvelles technologies ne cessent de se développer à travers les services d'ingénierie en accord avec les services médicaux spécialisés et sont utilisées ensuite par le personnel soignant pour accomplir leur travail dans de meilleures conditions.

On observe le rôle important des nouvelles technologies dans la prise en charge continue des patients ; dans la possibilité d'augmenter la productivité de travail des soignants (Bonneville, 2005) ; dans l'amélioration de la qualité des soins (Costin & al., 2002) ; dans l'amélioration de la gestion et du management, par de la création de la valeur ajoutée pour les établissements des soins (Doreau, 2010).

Dans le secteur de la santé, les nouvelles technologies reflètent les tâches et les outils de travail (Ritzman & al, 2010) en incluant généralement les équipements, les réseaux de communication, les bases de données et les logiciels (Bonfour & al, 2006). La technologie appliquée permet de transformer les ressources matérielles, financières et humaines en produits ou services de soins efficaces. En maîtrisant les flux d'information, le SIS est destiné à apporter toutes les informations nécessaires concernant les différentes activités de soins. Il rend possible la gestion de l'information médicale, la gestion administrative, ainsi que la gestion des flux/du parcours de soins des patients.

1.2. Le caractère innovant des nouvelles technologies sur l'organisation des soins

Dans la revue de la littérature, nous avons relevé un certain nombre des bénéfices dans le mode d'organisation des soins :

- Sur le mode d'organisation du travail

Ces dernières années, les nouvelles technologies ont transformé radicalement l'organisation de l'ensemble des établissements de soins/de la santé. On note un changement profond au niveau de l'organisation de travail, avec plus de liberté, plus d'autonomie (Grosjean & al., 2007). Les nouvelles technologies apportent aux soignants un outil de diagnostic, de soins, de traitement, mais aussi un outil d'organisation du travail. Les nouvelles technologies ont été développées et, en fonction de leurs spécificités, appliquées pour améliorer les conditions de travail et la performance (Aghion et al., 1997), la productivité de soins, la qualité, la sécurité et enfin, mieux satisfaire les patients.

La qualité de soins et de vie au travail dépend de l'organisation et des moyens techniques qui ont été mis en place. Cela joue aussi sur la motivation et la performance du personnel. Selon Bramel (2006, p. 98), le soignant qui a le sens de ses responsabilités « *n'a qu'un objectif : prodiguer aux usagers du système de santé les meilleurs soins dans les meilleures conditions possible, au meilleur coût* ».

- sur le mode de gestion du temps des soignants

Nous avons pu constater que le personnel soignant dépense beaucoup de temps pour des activités administratives et sur des tâches non dédiées aux soins, par manque de technologie et d'équipement sanitaire moderne. Si ce temps était réinvesti en soins, le personnel aurait pu gagner en productivité et le patient en satisfaction. Selon « *The Economist* » 2009, la mise en place des nouvelles technologies améliorerait la productivité de travail des médecins et des infirmières de 20 à 35 %. Cela représente un gain de temps inestimable, une parfaite fiabilité dans la transmission de données et une réelle réactivité, notamment en cas d'urgence. Aujourd'hui, certains outils technologiques permettent l'automatisation de la collecte des signes vitaux des patients transcrite directement dans le dossier infirmier ce qui diminue de manière significative la charge de travail.

- sur la performance

Aujourd'hui pour améliorer la performance dans le domaine de la santé, on pense reengineering qui consiste à tout repenser, à remettre à plat.

L'exploitation de nouvelles technologies se fait grâce à l'évolution du système d'information qui permet de garantir aujourd'hui la fiabilité des enregistrements de toutes sortes de données qu'on peut utiliser dans la gestion de la performance (Abbad, 2001). Il s'agit notamment de la systématisation et l'enregistrement des informations de suivi et de contrôle qui aident à une gestion des dossiers médicaux, administratifs, des ressources humaines. Il est à noter que les indicateurs tels que l'efficacité économique, la satisfaction des patients, les processus internes liés au mode d'organisation du travail, la gestion de la charge de travail des soignants sont aujourd'hui évalués grâce à la numérisation et aux logiciels de gestion. La gestion de la performance est un système stratégique et opérationnel qui permet le suivi des divers indicateurs de performance qui permettent d'améliorer le fonctionnement d'une organisation ou d'un parcours de soins (Colombier & al., 2007). Il permettrait aussi de prévenir certains problèmes de gestion, réduire le gaspillage et faire baisser les coûts. La digitalisation des dossiers médicaux a permis aujourd'hui de faire baisser la charge de travail des soignants. Des résultats bénéfiques qui permettent la création d'un modèle médico-économique accessible à tous, mais aussi un retour sur investissement et une source de revenus complémentaire qui peuvent être réinvestis ou rétribués pour mieux rémunérer les professionnels de santé.

En somme, la technologie aide les services administratifs, financiers, comptables à mieux remplir leurs tâches et fournir des informations importantes sur la gestion d'un établissement de soins. Elle détermine la nécessité d'investir et développer d'autres services de soins. Les nouvelles technologies permettent d'innover pour générer de nouvelles méthodes d'organisation et améliorer les conditions de travail pour une prise en charge de qualité.

- sur l'intégration et la coordination de soins

Au regard de la complexité du système de santé, les nouvelles technologies constituent des outils fondamentaux permettant aux médecins de mieux maîtriser leur fonctionnement et d'avoir une grande visibilité et lisibilité de l'ensemble de l'organisation de leur travail. Ayant un rôle de supports les nouvelles technologies pourraient contribuer à améliorer les échanges d'informations avec divers médecins et soignants (synchronisation des différents acteurs et des actes, échange de données informatisées, de référentiels documentaires, de codes, etc.). Les liens établis entre les divers acteurs favorisent, *via* le partage de connaissances et d'informations, une dynamique permettant d'améliorer les services de santé et d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Grosjean & al. 2007).

Ces technologies offrent un cadre plus aisé de traitement des soins et de travail pour le personnel, car elles permettent de disposer de la bonne information au bon moment pour les soins du bon patient (Moulin & al., 2003). Par un partage d'informations, à l'aide de référentiels documentaires, elles facilitent le travail en commun des différents services et acteurs de la chaîne des activités tout en améliorant leur collaboration (Allab & al., 2000).

Les nouvelles technologies font émerger dans le domaine de la santé une nouvelle culture de travail. Elle consiste à dépasser la vision locale, segmentée et délimitée par les domaines d'attributions du service d'appartenance. Elles offrent un large spectre de moyens de coordination des activités tant au niveau local qu'au niveau global tout en favorisant des pratiques de collaboration synchronisée. Une vision globale de l'organisation du parcours de soins permet d'assurer la maîtrise et la fiabilité du chaînage patient-soins et ainsi, de mieux optimiser la gestion des interfaces entre les différents métiers.

Le traitement informatisé des données influence la gestion de la production et le mode d'organisation du travail du personnel. Désormais, ce dernier peut accéder à des procédés inédits, comme accéder à des informations simultanément depuis différents services ou sites de soins. L'informatique facilite ainsi la coordination transversale et permet d'interconnecter les processus fondamentaux de l'hôpital. Ce processus se réalise grâce à la mise en place

des progiciels de gestion intégrés de type ERP qui permet de centraliser toutes les informations au niveau global et apporter une aide en termes de décisions stratégiques, aux dirigeants des établissements (Segade & col., 2006). L'informatisation des activités de production permet également d'optimiser toutes les ressources, de diminuer les délais d'attente, le gaspillage, et de réduire les doublons et les coûts de gestion.

1.3. Les nouvelles technologies dans le parcours de santé mentale/psychique

Le parcours en santé mentale a été défini par l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements médico-sociaux (ANAP, 2015) comme la prise en charge des personnes souffrantes de troubles mentaux. Il s'agit d'un parcours qui implique une bonne articulation des dispositifs de soins partagée entre différentes catégories de métiers.

En France, depuis 2009-2010, suite à la reconnaissance officielle de la télémédecine et sa légalisation par la Loi Hôpital, Patients, Santé, Territoires (Décret n° 1229-2010), la télémédecine devient une pratique optimale et économique de prise en charge de diverses spécialités médicales. Une pratique qui, dans le domaine de la psychiatrie, vient renforcer l'accès aux soins et surtout renforcer le lien de proximité entre le médecin et son patient. Mais, il y a une ambiguïté par rapport à l'investissement des nouvelles technologies : d'une part on perçoit un manque de technologie, surtout dans le domaine de la psychiatrie, et d'autre part, la technologie est investie au détriment des soins.

Notons que la télépsychiatrie n'est pas une pratique récente. Dans la revue de la littérature, on retrouve son origine dans les années 60 en Amérique du Nord dans le cadre des programmes de téléconsultation et télé éducation auprès du Nebraska Psychiatric Institute (Norman & al., 2006). Les évaluations de ces pratiques montrent des résultats satisfaisants en termes du suivi du traitement, de la fiabilité du diagnostic à distance, ainsi que d'autres avantages économiques (exemple : optimisation des coûts de déplacement). Une pratique efficace qui permet d'éviter les déplacements pour le médecin et pour le patient. Il est aussi démontré que la télépsychiatrie permettrait de faciliter l'accès aux soins à diverses catégories de population fragilisées et ainsi optimise l'efficacité des équipes soignantes (Briffault & al., 2017). D'après Shore (2013), la télépsychiatrie augmenterait la disponibilité et la qualité des soins psychiatriques sur différents territoires des États-Unis. Un autre avantage significatif de la télépsychiatrie est lié aux relations de confiance qui naturellement s'instaurent entre les médecins et les patients. Cela permet d'identifier deux fois mieux la pathologie psychique (Gallais & al., 2002).

En France, depuis 2014, les pratiques de la télépsychiatrie se multiplient, elles répondent à un besoin important du suivi des patients en psychothérapie, afin de limiter les conséquences des troubles post-traumatiques (Andersson & al., 2014), mais également d'assurer une éducation thérapeutique dans la prise en charge des patients avec des traumatismes psychiques (Crocq, 2014).

2. ÉTUDE & ANALYSE DES PRATIQUES E-SANTÉ

2.1. Méthodologie de recherche

Compte tenu du caractère mixte de cette recherche (management/organisation/système d'information d'une part, et médecine/psychiatrie/santé d'autre part), nous emprunterons à la médecine la méthodologie de l'observation clinique en psychiatrie et psychothérapie analytique. Cette méthode nous permet d'une part d'observer la véracité de la question de recherche et d'autre part, celle de sa reproductibilité (Lesieur, 1996).

Notre posture de recherche empirique est constructiviste (Le Moigne, 1995) avec une observation participante (Labaree, 2002) vu notre expérience de terrain de plus de trente ans en une pratique de téléconsultation de plus de cinq ans. Nous adoptons la démarche adductive, car à partir de l'observation pratique clinique en psychiatrie nous collectons des informations afin d'extraire le sens plutôt que le pourcentage et les statistiques (Paillé & Mucchielli, 2021). Le choix de la démarche adductive est pertinent aux défis de la recherche actuelle (Hallée & Garneau 2019) reconnue depuis 2010 aussi par les sciences de la gestion, car elle ouvre la voie à l'inattendu. C'est un processus délibératif qui puise au cœur de plusieurs expertises.

Notre étude est qualitative avec une démarche de cas multiples. Elle implique une déduction logique d'un ensemble de situations observées. Dans le champ de la santé, selon Kivits & alli., (2016), l'usage de démarches qualitatives permet de mobiliser l'observation et le recueil de la parole de l'autre. Cette méthode de recherche est spécifique à l'étude en santé et regroupe un large spectre de recherches qui se différencient par leurs réglementations disciplinaires (sociologie, psychologie, médecine), leurs objectifs (démarche exploratoire, compréhension du vécu des malades, évaluation d'une action/intervention) et par leur mise en œuvre concrète (observation, entretiens, analyse documentaire) (Kivits et alli, 2016). Avec cette démarche, le chercheur puise dans son propre bagage cognitif pour formuler et donner une forme d'intelligibilité aux sujets observés. On donne un sens et une signification qui découlent du propre raisonnement (Paillé & Mucchielli, 2021).

Notre lieu de pratique en psychiatrie (Groupe Hospitalier du Havre, Hôpital Pierre Janet (Directeur Biard Laurence) nous a servi d'observatoire. Nous utilisons deux types de collecte de données : l'observation clinique et l'entretien individuel.

La médecine psychiatrique se trouve face à une série de paradoxes : concilier utilisation de la technologie et humanisme. Il est à noter qu'en psychiatrie, la solitude, l'absence de soutien familial, l'anosognosie impactent négativement le suivi psychiatrique. Le contact humain en psychiatrie est extrêmement important. Le psychiatre est, en effet, un médecin qui ne touche jamais son patient, sauf quand il lui serre la main pour le saluer et pour le reconforter ou, de temps en temps, pour lui prendre la tension artérielle. La psychiatrie n'est donc pas un travail manuel, c'est plutôt un travail d'artisan, de bricoleur, le médecin fait de son mieux avec le réel et les moyens du bord (André, 2019).

Le suivi de proximité avec son psychiatre est en effet indispensable, car cela permet d'instaurer une relation transversale régulière avec son médecin : les angoisses des patients s'apaisent et on observe une diminution des comportements pathologiques. La prévention des crises et la progression de la maladie (dans le cas de la schizophrénie) permettraient de diminuer le nombre d'hospitalisations et ainsi réduire les actes hétéros et auto agressifs. C'est dans cette recherche de diminution du nombre de crises d'angoisses, du risque de

passage à l'acte et du nombre d'hospitalisations que nous pratiquons depuis trois ans le suivi de proximité (la téléconsultation) avec des patients atteints d'une pathologie névrotique.

Nous avons eu des entretiens individuels semi-directifs d'une durée d'une heure environ avec vingt patients. La cible vise les patients atteints d'une pathologie névrotique. Le choix de la cible est fait en fonction de l'accord du sujet de participer à cette étude et d'avoir la possibilité d'accès au numérique. Le guide d'entretien a été conçu de façon à identifier les conditions du suivi déployées. L'outil utilisé nous permet également d'observer les avantages et les difficultés rencontrées dans cette démarche. Le guide est structuré de la façon suivante : Thème 1. Présentation, anamnèse du patient ; Thème 2. Suivi médical personnalisé ; Thème 3. Expérience et accompagnement (les intervenants) ; Thème 4. Perception et satisfaction – facteurs de réussite, difficultés rencontrées. Nous avons traité les données selon le traitement de recherche qualitative (Kivits, 2016 et Dumez, 2021) : élaboration de fiches avec cas clinique, prise de notes des entretiens, création des codes manuels par rapport aux thèmes abordés.

Nous présentons dans cette sous-partie deux exemples de cas cliniques. Au regard de cette observation, nous présentons ensuite l'analyse de l'ensemble de nos cas étudiés.

2.2. Étude des cas

Cas n°1. Patiente, femme de 29 ans avec un enfant, professeure de métier. Adressée par un confrère pour une psychothérapie analytique. Son profil : violente, elle se présente suite à des crises de colère et des conflits dans son couple.

Elle commence sa psychothérapie face-à-face, deux séances par semaine, depuis environ 6 mois. Suite à son déménagement, elle formule une demande de continuer à suivre ses consultations en téléconsultation dans la même dynamique. Nous utilisons les nouvelles technologies de télécommunication comme outil de communication et ces consultations vont durer une quinzaine de mois avec une durée de 45 min par séance.

Anamnèse : depuis son enfance, la patiente se caractérise comme un « garçon manqué ». Sa mère est disqualifiée et caractérisée comme trop sévère et incapable d'éduquer. Son père est « adorable », mais « non aimé » par sa mère.

Ambiance familiale « trop sévère », par la faute de sa mère. Elle est toujours fascinée par le « pouvoir » des hommes par rapport à celui des femmes. Elle est aussi en conflit avec son mari parce qu'il n'est pas content de ses tenues qu'il trouve « trop provocantes » et son comportement « trop ouvert ». Elle se considère comme une femme froide et elle trouve son plaisir seulement dans les préliminaires. Elle se lance avec son mari dans des conflits interminables dans lesquels elle se sent menacée. En thérapie, elle est très séductrice, au début logorrhéique avec des changements émotionnels brusques.

Des rêves : (1) elle grimpe sur un gratte-ciel; (2) elle vole comme un avion ; (3) elle tombe sur le trottoir et un homme se moque de cette chute.

Au début de la séance, elle est très active, enthousiaste, ponctuelle, mais quelques mois après, elle commence à lancer des reproches, avec une tonalité disqualifiante. J'interviens pour lui dire que sa mère n'est pas là... après une pause, elle devient triste presque déprimée.

Cas n°2. Patient, homme de 32 ans, technicien dans l'industrie pétrolière. Marié, deux enfants. Le patient est adressé par un psychologue pour ses angoisses et ses ambivalentes hésitations dérangeantes.

Anamnèse : son père est caractérisé comme un type sévère et sa mère comme une « mère qui ne l'aime pas ». Le patient est suivi en psychothérapie : le début de la thérapie se fait en mode face-à-face, deux fois par semaine avec une durée de 45 min par séance. Suite à son déménagement, il passe en téléconsultation une fois par semaine (durée totale du suivi de deux ans et demi).

Depuis son enfance, le patient est livré à soi-même. Ses parents ont toujours beaucoup travaillé et ils n'ont pas eu assez de temps pour son éducation. Cette dernière s'est faite via la télévision et ses copains.

Depuis son enfance, il souffre de douleurs abdominales, des constipations. Il est incapable d'utiliser les toilettes publiques. Depuis son enfance, il compte tout : les marches, les voitures, les portes. Chez lui, il vérifiera la fermeture de la porte, la lumière, le gaz. La même situation est sur son lieu de travail, il vérifie tout... Il est toujours obsédé par la question de savoir si son gaz est fermé ou pas.

Lors des situations conflictuelles ou avant certaines situations éprouvantes, il revient à son comptage de marches et il s'interroge sur le nombre de marches : est-ce un nombre pair ou impair ? S'il devine le nombre, il suppose qu'il va réussir cette épreuve. Selon lui, après des situations conflictuelles, le comptage l'apaise.

Souvent en bavardant avec ses collègues, il s'aperçoit soudainement qu'une idée lui fait peur, par son absurdité étonnante, il s'imagine qu'il frappe son interlocuteur et il chasse cette idée angoissante.

Il est très ponctuel, protocolaire, sec. Il considère la démonstration des émotions comme une faiblesse. Il travaille beaucoup et ne supporte pas les reproches de la part de ses collègues.

Depuis le début de l'analyse, il négocie avec acharnement le temps, le rythme, le cadre, il passe son temps sur beaucoup de détails et de précisions, des hésitations pour finir par céder en fin de la discussion.

Dans sa famille, il est déstabilisé par de petits changements tels qu'un changement de la place habituelle d'un objet. Après ses relations sexuelles, il commence à faire le ménage et à ranger ses affaires dans son appartement.

Au début, j'étais agacé par la monotonie, par le caractère répétitif de ses annonces, par le style moralisateur, parfois pathétique et froid en même temps. Des rêves à répétition avec (1) des scènes de la mort de ses parents ; (2) Il est policier au milieu d'un carrefour avec une circulation débordante ; (3) Il doit passer un examen, il est tellement stressé qu'il a très mal au ventre et qu'il a peur de faire ses besoins dans son pantalon.

Récemment, il a commencé à faire des activités sublimatoires comme à réaliser des décorations et de petites sculptures en terre. Dernièrement, le patient est devenu moins ponctuel. Il se connecte avec du retard pour ses séances de thérapie. À la dernière séance, il se met en colère, il a des reproches et des critiques et me dit qu'à cause de moi, après les séances de thérapie, il a des douleurs abdominales (l'investissement de son corps). Après, une rupture programmée de sa thérapie, il me parle d'un film qu'il a vu récemment, selon lui « très nul » qui s'appelle « Good Bye Lénine », j'interviens pour lui dire « Bonjour docteur » !...

2.3. L'analyse des cas

On peut s'interroger sur la création de la valeur dans l'utilisation du numérique et sur les conditions qui favorisent le parcours de soin. En effet, la valeur peut être perçue de

différentes manières par le patient et par le médecin. L'utilisation de la téléconsultation dans notre cas a une dimension thérapeutique dédiée à maintenir une relation durable entre le médecin et son patient.

Dans les cas suivis tout au long de notre pratique, nous observons tout d'abord que le suivi thérapeutique à l'aide du numérique est perçu par les patients comme efficace et ludique, surtout pour les jeunes patients qui sont familiers aux outils numériques. Ils ont l'impression que la thérapie n'a pas de barrières géographiques et que la consultation se fait dans leur milieu de vie. La télé thérapie est un engagement et cela leur permet de devenir également des auteurs de mise en scène d'un cadre et d'un décor désiré, qui devient à son tour un matériel de travail en psychothérapie. Deuxième point, les patients sont demandeurs : ces types de pratiques représentent pour eux un échange accessible et rapide tout en préservant leur qualité de vie. Troisième point : la télé psychothérapie a un effet rassurant sur les patients : ils se sentent proches de leur médecin, ils sont plus détendus et ils ont tendance à parler davantage. Le quatrième point, assez important dans la pratique, est le fait qu'on assure une dynamique thérapeutique continue qui constitue pour le patient un confort psychologique essentiel. Elle permet d'éviter les effets indésirables dans les situations de traumatisme psychologiques liés aux ruptures vécues dans leur enfance et aux déassements. Il s'agit ici d'assurer un travail anti-traumatique et post-traumatique pour les patients qui ont subi des traumatismes liés aux abandons ou à d'autres situations critiques qui ont généré des crises et du traumatisme psychique.

En ce qui concerne le bénéfice pour le médecin, il reste très mitigé vis-à-vis de l'amélioration des conditions et de l'aménagement des horaires de travail, car la charge de travail reste la même. Il est à souligner toutefois que le bénéfice majeur pour le médecin ainsi que pour le patient est le fait que le patient peut continuer sa thérapie sans aucune contrainte, car l'arrêt du traitement pourrait avoir des conséquences graves pour le patient. Notons que pour un nombre important de patients, les antécédents thérapeutiques sont très problématiques, car ils sont marqués par des ruptures traumatiques souvent lors de leurs précédents suivis. La possibilité de continuer la thérapie malgré le changement géographique à travers le numérique permet de récupérer le sentiment de continuité qui est contraire à celui vécu dans leur passé.

Limites de notre étude : tout d'abord, nous sommes conscients de l'échantillon restreint de notre étude. Rappelons que la téléconsultation est récente en France et qu'elle est en progression constante. Un échantillon d'étude plus important serait plus intéressant à évaluer afin d'identifier avec plus de précision les avantages et les inconvénients thérapeutiques de la téléconsultation. L'association et l'utilisation des applications et des dispositifs numériques pourraient compléter cette étude et apporter des informations supplémentaires. Dans cette perspective, une observation dans ce sens serait envisagée dans une étude complémentaire prochainement.

3. PERSPECTIVES DES OUTILS ET DES DISPOSITIFS E & M-SANTÉ

Dans cette partie, nous mettons en perspective l'utilisation de divers outils/dispositifs technologiques permettant de gérer les patients à distance en améliorant leur parcours de soin. Tout ce qui signifie e & m-santé offre une explosion de ressources technologiques pour la médecine. Une sélection des outils et des dispositifs, fait déjà ses preuves dans divers secteurs de la santé et leur utilisation pourrait être très efficace, notamment dans le suivi des patients en santé mentale et psychique. Ces dispositifs offrent une large palette d'opportunités allant du coaching, de la surveillance du taux de sucre, à l'identification des constantes de vie, des indicateurs du sang, du taux plasmatique des psychotropes, des toxines, ou encore à la possibilité de réaliser des tests hormones – catécholamines permettant d'ajuster le traitement des patients.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous une sélection de ces dispositifs numériques, les caractéristiques, l'utilisation, l'usage et le type des patients visés.

Dispositifs numériques	Caractéristiques	Utilisation	Types des patients visés
Headspace	Application	Prévention de l'anxiété, accès de paniques, stress	Troubles névralgiques, états limites, psychotiques
Joyable	Application	Anxiété sociale	Patients névrotiques
Montre connectée, lunettes, bracelets électroniques	Transmission des constantes vitales	Prévention, Suivi à distance	Tous les patients psychiatriques
Les cyberpilules	Mesure les paramètres biophysiques	Prévention et traitement Délivre aux patients les doses quotidiennes de médicaments	Schizophrénie dépression, passage à l'acte, mélancolie
Electrosyme	Dispositif	Prévention et traitement Mesure les substances métaboliques ; collecte d'informations sur l'activité métabolique et cardiaque	Troubles anxio dépressives
Les patches intelligents, i-rhythm	Électrocardiogramme et surveillance du rythme cardiaque	Prévention, Surveillance de l'état de santé. Collé sur la peau, il est doté de circuits électroniques qui envoient par email des infos sur l'état de santé	Survenance des patients psychiatriques
Le cerveau connecté	Système d'implants qui décode des signaux	Stimule le cerveau. Soins et traitement	Maladie de Parkinson
L'implant contraceptif télécommandé	Contraceptif avec une durée de vie de 16 ans	Prévention	Patientes avec maladies chroniques graves
Le Smartphone et sa housse de protection	Électrocardiogramme, test sanguin	Prévention, suivi. Évaluation de constantes, vérifier le niveau de glucose	Tous les patients psychiatriques et des troubles métaboliques
Pilulier connecté (Medissimo)	Boitier des médicaments	Rappel aux patients de la prise des médicaments. Suivi, collecte d'information sur la prise des médicaments	Tous les patients avec pathologie psychiatrique
AliveCor	Dispositif, application sur Smartphone	Capacité d'évaluer le rythme cardiaque et 30s. Suivi, collecte d'information de l'activité cardiaque	Patientes avec des pathologies associées
Bloom-up	Application mobile	Apprentissage, autoévaluation, apporte aux patients des informations utiles sur leur maladie. Outils de thérapies cognitivo-comportementales, tâche comportementale, méditation pleine conscience	Dépression, pathologie psychiatrique

En ce qui concerne l'application Bloom-up, utilisée dans le cadre du suivi de la pathologie psychiatrique, elle a été testée en France dans la prise en charge de la dépression (Mekaoui & al., 2017). Il s'agit d'un outil e-santé utilisable hors ligne, à n'importe quel moment de la

journée et en tout lieu destiné à l'usage du patient par l'autoévaluation (on détermine le sommeil, l'anxiété et l'humeur) à l'aide d'échelles visuelles analogiques. Et à l'aide de l'autoquestionnaire PHQ-9, toutes les semaines, on peut identifier d'autres symptômes liés à la dépression. Au fur et à mesure des jours, les paramètres collectés dans le téléphone deviennent consultables sous forme de graphiques et courbes, laissant entrevoir l'évolution de l'état de santé psychique du patient. Selon Pitrat (2016) les technologies mobiles apportent une amélioration du parcours de soin du patient et ce dernier arrive à mieux comprendre sa pathologie grâce à des applications mobiles.

4. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Les technologies ne cessent d'évoluer et on ne peut plus s'en passer. Ces technologies ont leur place dans nos vies et elles sont de plus en plus utilisées. Elles présentent bien sûr des avantages ainsi que de nombreux inconvénients puisqu'elles contribuent à modifier nos rapports envers les uns et les autres, elles nous empêchent de vivre la vie et nos moments pleinement.

Actuellement en France, la prévention des troubles psychiatriques nécessite plus de performance. Pour remplir ce rôle, nous considérons que les outils et les dispositifs du e & m-santé apparaissent comme une des meilleures solutions au service de la médecine psychiatrique. Notre expérience montre que la prise en charge précoce pourrait éviter l'aggravation des troubles, la chronicité et la progression de la maladie (le cas de la schizophrénie), surtout chez les jeunes patients pour qui la progression de la maladie pourrait devenir rapidement invalidante pour la suite de leur évolution. Le rôle du médecin est d'aider le patient à trouver une solution personnalisée pour améliorer le parcours de soin et d'assurer la continuité de la thérapie.

Bâtir une relation de confiance dans une transparence maximale est un des enjeux principaux. Plus le patient se sentira en confiance, plus son état s'améliora et il prendra un chemin vers la vie « normale ». La transparence est bâtie à travers la richesse de données et d'informations dont le médecin peut disposer. C'est dans ce cas qu'entre en jeu l'utilisation des outils et des dispositifs numériques. À l'aide du numérique le médecin se retrouve en interaction directe avec son patient en limitant les délais de réponse ou la distance. C'est par cette simplicité de partage d'informations en temps réels que les nouvelles technologies numériques deviennent de sérieux outils d'organisation à apprivoiser pour le parcours de santé mentale/psychiatrique.

Les dispositifs numériques offrent la possibilité d'une meilleure connaissance de l'état de nombreux éléments à prendre en considération dans le parcours de soins et de la chaîne de satisfaction du patient et par ricochet cela permettrait un meilleur contrôle du processus de suivi des soins au moindre coût.

Les activités et les métiers liés au suivi des patients avec des pathologies psychiques nécessitent sans doute une structuration intelligente de leur intégration et de coordination afin de donner une cohérence globale au processus de satisfaction du patient. La créativité collective permet de stimuler l'innovation. Selon Hargadon (2003), « l'innovation est rarement le fruit d'une pensée brillante et individuelle, mais plutôt de nouvelles formes d'interaction entre différentes personnes, les idées et les objets ». Donc, la culture à travailler ensemble de façon interdisciplinaire ou transdisciplinaire en réseaux s'impose en médecine psychiatrique et pourrait passer par la création d'une plateforme numérique commune dédiée aux médecins pour des échanges sécurisés des informations et des données.

La coordination d'activités de soins doit se faire de manière cohérente, au niveau global et dans une approche d'intégration totale. Celle-ci permettrait de réduire les activités improductives (exemple : les délais d'attente, la perte d'informations) sans valeur pour le

patient, tout en assurant la cohérence entière du parcours de soins. Mais, comment maîtriser les activités de soins dans un système très complexe, comme le parcours de la santé mentale/psychiatrique ? Le développement des dispositifs d'e-santé et m-santé en dépend, car cela permettra d'avoir une meilleure gestion des activités de suivi, la maîtrise des outils d'organisation et la maîtrise du temps. Dans ce cas, cela revient à structurer une démarche d'optimisation de la coordination et d'intégration de l'ensemble des fonctions et des activités efficaces permettant de prodiguer les meilleurs soins possibles. Comment peut-on coordonner efficacement de nombreux métiers très hétérogènes tout en assurant la sécurité de l'intimité des patients et des personnels tout au long du parcours de soins ? La maîtrise d'un système numérique performant doit prendre en compte cette complexité des processus, car il offre de nombreuses perspectives de développement. Mais, il n'aura de véritable sens que si le patient reste l'essentiel dans le parcours de soin.

Les médecins doivent-ils prescrire des applications aux patients au même titre que les médicaments ? D'une part, la protection des données est mise en cause : la génération Y est habituée à la transparence et ils ignorent encore la dangerosité de la diffusion de l'information sur la vie privée des gens. L'antagonisme majeur par rapport à la protection des données est qu'on gagne en transparence et inévitablement on perd en confidentialité. D'autre part, l'utilisation trop fréquente des applications fait apparaître chez l'ensemble des utilisateurs une forme d'addiction. Les vices de ces utilisations abusives participeraient davantage à détruire les liens avec la vie réelle, bénéfique aux patients de maladies mentales/psychiatrique. Il est donc nécessaire d'établir un équilibre relationnel entre les individus et la société.

Les consultations à distance, la formalisation des alertes personnalisées pourraient éviter de surcharger les urgences et les cabinets des médecins. Les expériences montrent clairement que la télémédecine, la téléconsultation ont largement amélioré le temps de gestion (des courriers plus facilement dictés ; transfert des informations médicales en temps réel) et le personnel peut consacrer davantage de temps à ses patients.

Le médecin psychiatre, aujourd'hui, s'adapte aux nouvelles conditions de travail pour faire évoluer l'organisation du parcours de la santé mentale/psychiatrique. Sa nouvelle organisation se fait désormais en tenant compte des technologies numériques qui permettent d'optimiser les activités liées à la prise en charge des patients. Est-ce un nouveau modèle économique pour attirer plus de personnel en psychiatrie ? Par manque de personnel, peut-être pourrait-on solliciter les médecins psychiatres retraités qui seront intéressés à prendre en charge des patients en consultations via le numérique ? Doit-on imaginer des rémunérations plus attractives pour le personnel soignant ? La réponse se trouve peut-être dans la création des formations innovantes et au développement des connaissances ainsi que dans l'utilisation des outils technologiques.

La passion d'apprendre, le désir de bien faire sont des choses essentielles et d'une extrême importance pour la productivité. Les études montrent que fidéliser et motiver les employés c'est rentable (Bramel, 2006).

CONCLUSION

L'applicabilité d'outils numériques dans le suivi des soins en psychiatrie est en pleine croissance. Elle ouvre de nouvelles perspectives intéressantes et optimales dans la prise en charge en psychiatrie. Il faut noter que le progrès technique apporte du positif, mais aussi des obstacles à prendre en considération. La technique se substitue aux relations humaines en déshumanisant et en transformant la personnalité en objet - un travail « à la chaîne ».

La révolution technologique est en train de se produire dans le domaine de la psychiatrie. Peut-être qu'un nouveau concept de *e-patient* pourrait se développer ? ...

Le progrès numérique, on ne peut plus l'éviter ni l'arrêter. Dans cette évolution, on peut avoir indiscutablement des changements considérables sur l'optimisation du parcours du soin, sur le mode d'organisation du travail, sur le réaménagement des structures de santé mentale et psychiatrique, mais également sur la répartition des postes du travail pour les médecins et personnel soignant.

Beaucoup de soignants sont soucieux en ce qui concerne la « traçabilité » des dossiers électroniques et le temps que les soignants accordent à cela. Souvent, ils sont très inquiets à cause des contrôles exercés à travers les supports informatiques. Parfois le personnel se sent persécuté par ce contrôle et par un niveau trop élevé de transparence. La censure et le contrôle sont parfaits - s'ils sont imparfaits...

L'humanité va se transformer grâce à l'évolution informatique dans un organisme entier, mais cet organisme a lui aussi, le droit d'être malade.

BIBLIOGRAPHIE :

ABBAD J., (2001), *Organisation et management hospitalier*, Berger-Levrault, Paris.

AGHION P., TIROLE J., (1997), « Formal and Real Authority in Organizations », *The Journal of Political Economy*, vol. 105, n°1, pp. 1-29.

ALLAB S., TALANDLIER D., (2000), *La logistique et les nouvelles technologies de communication et de la communication*, Economica, Paris.

ANAP. (2015), *Les parcours des personnes en psychiatrie et santé mentale. Première approche*. Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux, 24p. <http://www.anap.fr/publications-et-outils/publications/detail/actualites/les-parcours-des-personnes-en-psychiatrie-et-sante-mentale-premiere-approche/>

ANDERSON J., SULLIVAN T. B., AHN U. M., (2014), Analysis of Internet information on the controversial X-Stop device. *The Spine Journal : Official Journal of the North American Spine Society*, 14 (10), 2412-9.

BEJEAN M., DUMOND J -P., HABIB J., (2015) *Petit guide d'exploitation au pays de la santé numérique*,

BONEVILLE L., (2005), « La transformation des organisations de soins et du travail médical par le recours à l'informatisation au Québec: une analyse critique », *Revue Communication et Organisation*, n° 26, pp. 205-225.

BONFOUR A., ÉPINETTE G., (2006), *Valeur et performance de SI*, Dunod, Paris.

BRAMEL L. E., (2006) « La qualité des soins : sécurité des soignants » dans *l'Essentiel du management*, Coordonnée par F. ROSENBLATT, Ed. Lamarre, *Objectif soins*, Paris, p. 98.

BRIFFAULT X., MORGIEVE M., (2017), « Anticiper les usagers et les conséquences des technologies connectées en santé mentale. Une étude de « cas fictifs », *Droits, Santé et Société* (N°3-4), pp. 35-46.

COLOMBIER N., MARTIN L., PENARD T., (2007) « Usages des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés », *Réseaux*, n°143, pp. 115-147.

COSTIN M., ZBANT A., (2002), « L'informatisation, un outil pour l'administration des établissements hospitaliers », *Matériaux de la Conférence scientifique de la Société d'Économistes et de Manageurs de la Santé en Moldavie*, Chisinau, pp. 12-20.

CROCQ L., (2014), *Traumatismes psychiques : Prise en charge psychologiques des victimes*. 2^e édition, Elsevier Masson, Issy-les-Moulineaux.

DOREAU F., (2001), « Étude sur l'Impact des Technologies de l'Information Communication (TIC) dans les Organisations », Synthèse régionale TICO, ARACT des Pays de la Loire, (rev. 07/2001) Mars.

GALLAIS J. L., ALBY M. L., (2002), Psychiatrie, souffrance psychique et médecine générale, Encyclopédie médico-chirurgicale.
http://www.sfm.org/data/generateur/generateur_fiche/735/fichier_psychiatrie_souffrance_psychique_et_medecine_generale2c092.pdf

GROSJEAN S., BONNEVILLE L., (2007), *Logiques d'implantation des TIC dans le secteur de la santé*, Revue Française de gestion, pp.145-157.

HARGADON A., (2003), *How Breakthroughs Happen : The surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business School Press.

LESIEUR Ph., (1996), L'étude de cas : son intérêt et sa formalisation dans une démarche clinique de recherche. <http://psydoc-fr.broca.inserm.fr/colloques/cr/j3/Lesieur.pdf>

Loi HPST, (2009), Réforme de la santé « Hôpital, Patient, Santé et Territoires », JO n°167, 22 juillet, Paris.

MAYRAND-LECLERC, P. DELMAS (sous la direction), (2006). *Sortir du management panique, Le savoir et l'art de décider. Gestion des ressources humaines*, Ed. Lamarre, Tome 2, Paris.

MEKAOUI, L., LOMBARDI A.-S., (2017), L'information psychiatrique, vol. 93, n°8, octobre, pp. 654-659.

MEUSNIER-DELAYE F., (2010), « Mettre en place l'hôpital numérique, une révolution culturelle pour le personnel médical, Journal « le Monde », 5 octobre, Paris.

MOULIN T., RETEL O., CHAVOT D., (2003), Impacts des nouvelles technologies (NTIC) sur l'organisation hospitalière et la prise en charge des patients : d'aide au diagnostic et aux soins des urgences neurologiques, Santé publique, Vol 15, pp 1991.

NORMAN S., (2006), The use of telemedicine in psychiatry, Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, vol 13, pp. 771-777.

PITRAT B., (2016), Quelle est la place des technologies mobiles dans le suivi des patients en psychiatrie ? L'information psychiatrique, Vol. 92, pages 553-538.

RIZMAN L., KRAJEWSKI L., (2010), *Management des opérations. Principes et applications*, Ed. Pearson, 2^e édition, Paris.

ROBIN D., (2017), Télé psychiatrie : témoignages sur plusieurs années de pratiques à distance, Revue Francophone de Cicatrisation, Vol. 1, pages 39-40.

SEGADE J.-P., PONTIES O., (2006), « Technologies d'information et de communication (TIC) : un investissement hospitalier pour quoi faire ? », Revue : Gestions hospitalières, n° 455 avril, p. 267.

SHORE J. H., (2013), Telepsychiatry : videoconferencing in the delivery of psychiatric care. Am J. Psychiatry, n°170 (3), pp. 256-262.

VENOT A., BURGUN A., QUANTIN C., (2013), *Informatique médicale, E-Santé. Fondements et applications*, Springer-Verlag.

ZARA O., (2008), *Le management d'une intelligence collective, vers une nouvelle forme de gouvernance*, M 21 Editions.

COMMUNICATION

La gestion de la chaîne logistique d'Amazon à travers l'avantage concurrentiel juridique

Driss BOURAZZOUQ & Min FENG

Marcella.costin@uvsq.fr lunu.gheorghies@ch-havre.fr

Mots clés : Brevet, Ressources juridiques, SCM compétitive par le brevet, protection de la SCM, innovation SCM

Abstract

La « Supply Chain Management » est l'une des fonctions principales d'une entreprise, cette fonction a pris de l'importance lors de ces dernières décennies, avec les contractions des marges et une compétitive accrue, les entreprises ont compris qu'il ne pouvait compter éternellement sur l'augmentation du prix final pour maintenir ou augmenter leur valeur ajoutée.

D'un autre côté, la théorie des ressources et compétences est une théorie qui a fait ses preuves, cette théorie nous apporte la preuve concrète qu'une entreprise dispose de ressources et de compétences internes et externes, qu'il est plus question de se demander comment on mobilise ses ressources et compétences que la quantité des ressources dont on dispose.

Entre-temps, une théorie spécifique a été développée autour des ressources juridiques, cette théorie, nous précise que les ressources juridiques peuvent aider à la valorisation des autres ressources et à la création de cœurs de compétences, on a décidé dans cet article de traiter de cette théorie à travers le cas d'Amazon qui a déposé un brevet récemment en matière de la « supply chain management » (une ressource juridique) et dont le fonctionnement de l'entreprise repose en partie sur la « supply chain management ». Amazon comme tous les acteurs de l'e-commerce accorde une importance capitale à la gestion de la chaîne logistique dans la mesure où contrairement au vendeur traditionnel qui se charge d'acheter leurs marchandises d'un grossiste et de l'exposer dans leurs enseignes, les commerçants sur internet doivent livrer leurs marchandises aux clients finaux.

Notre choix s'est porté sur Amazon vu que cette entreprise est devenue l'un des poids lourds du commerce en ligne et que cette entreprise a adopté une stratégie de mobilisation des ressources juridiques dans différents domaines (logistique, Marketing, Technologies, etc.). Faisant de cette entreprise un terrain intéressant en matière de recherche exploratoire.

Contexte de la recherche :

Dans le contexte de la mondialisation, la gestion de la logistique devient un des moteurs essentiels de la création d'avantage concurrentiel, en effet, pour s'adapter à la situation hyper compétitive du marché, pour améliorer les performances globales de l'entreprise, pour répondre maximum les attentes du client et pour optimiser la création de valeur ajoutée, etc. C'est même parfois un moteur la survie de l'entreprise.

L'objets de la recherche :

Mon sujet d'article traite de la logistique en termes des ressources et compétences (volet ressources juridiques), j'ai choisi l'entreprise d'Amazon comme sujet d'étude. Actuellement, la logistique est l'un des éléments principaux de compétitivité, la concurrence se joue sur la logistique surtout lorsqu'il s'agit de l'e-commerce. J'ai décidé de traiter de ce sujet qui est celui de l'aspect des ressources juridiques (immatériel) au sein d'une entreprise, vu que l'affectation de ces ressources à d'autres ressources (technique, commerciale, etc.) semble renforcer ces dernières. Donc les ressources juridiques sont susceptibles là de renforcer les autres ressources, leur accorder une protection et elles sont alors créatrices de valeur. Un certain nombre d'observateurs considèrent que le jeu de la compétition semble aujourd'hui davantage s'exercer entre chaînes logistiques qu'entre entreprises (Belin, Munier 2008), la compétition se fait en partie sur le champ logistique.

Mon cas est celui d'Amazon, l'idée de traiter de ce sujet est le dépôt récent d'un brevet par Amazon, un brevet qui va révolutionner la chaîne logistique, mais ce brevet est en lui-même et une révolution vue qu'il est rare qu'une entreprise brevète des procédés complets en logistique, bien sûr des machines soient brevetées auprès de l'INPI, des logiciels sont brevetés aussi, mais il est rare qu'un procédé logistique complet de prévision des ventes, d'anticipation des ventes de cette hauteur soit breveté (le brevet en question n'a été déposé pour l'heure qu'auprès de l'US patent and Trade mark). Le brevet, mais aussi la marque et d'autres éléments (Licence, concession etc....) sont des instruments de mobilisation des ressources juridiques, un brevet par exemple permettra tout simplement la protection de l'industrie produite.

L'objectif de mon article est d'analyser la fonction de la « supply chain management » à travers la jonction de la théorie des compétences et celle des ressources juridiques (donc pas la théorie des ressources en général, mais la théorie des ressources juridiques), la théorie des ressources juridiques vient du concept du « Law and Management » et il est intéressant d'étudier la fonction des ressources juridiques dans l'optique de renforcer et promouvoir les autres ressources de l'entreprise.

L'autre élément qui me motive à traiter de ce sujet est que le fait qu'il y a eu très peu de travaux de recherche se basant sur le SCM en termes de ressources et de compétence et surtout un manque de combinaison entre le SCM et les ressources juridiques. La fonction logistique se trouve au cœur de l'entreprise Amazon et c'est une fonction capitale pour tous les acteurs du e-commerce. Amazon développe la logistique « Benchmarking », elle œuvre à améliorer la gestion de la chaîne logistique en se basant sur les meilleurs du marché dans tel ou tel segment de la logistique. Comment maintenir son avantage concurrentiel en matière de logistique par la voie du concept « Law and management », (théorie de ressource juridique) ?

Cadre théorique

- Théorie des ressources :

« L'approche par les ressources (RBV) comme base pour l'avantage concurrentiel d'une entreprise réside principalement dans l'application d'un faisceau de ressources tangibles ou intangibles précieuses à la disposition de l'entreprise » (Penrose, 1959). En effet, « cela se traduit par des ressources précieuses qui ne sont ni parfaitement imitables ni substituables sans grand effort » (Barney, 1991).

- Théorie des compétences :

L'approche par les ressources « Core competency » est un concept dans la théorie de la gestion à l'origine préconisée par CK Prahalad et Gary Hamel. « C'est une capacité organisationnelle, répétable, basée sur l'apprentissage et donc non-aléatoire pour soutenir le

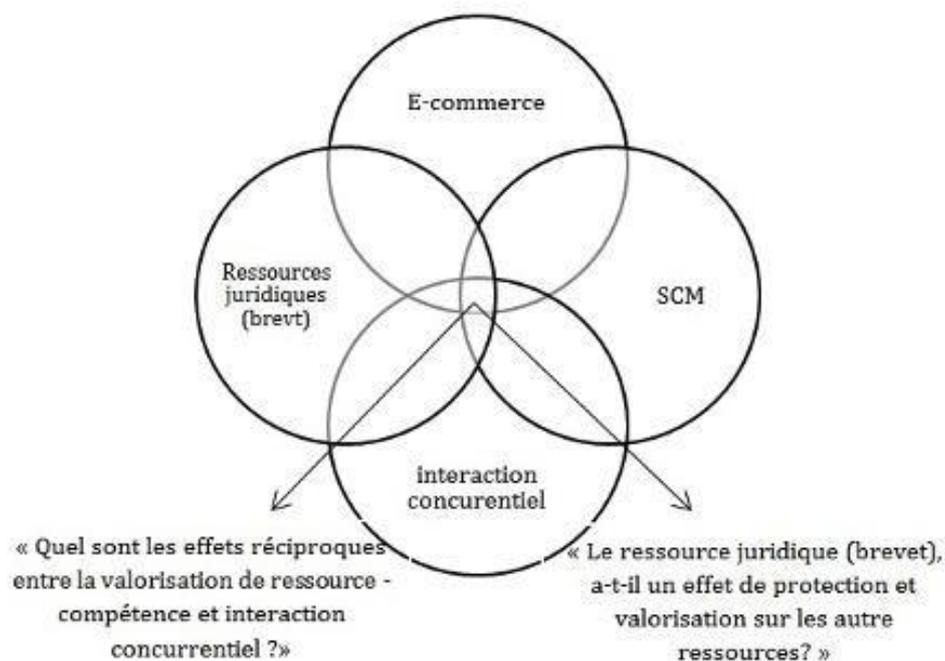
déploiement coordonné des actifs et des ressources et permettant à l'entreprise d'atteindre et de défendre son niveau de compétitivité et ses objectifs » (Joerg Freiling, 2004).

- Théorie des ressources juridiques

Cette théorie voit la loi comme un élément d'acquisition d'avantage concurrentiel que certains auteurs ont même appelée avantage juridique. « Cette approche est en effet récente, l'influence du droit sur la gestion des entreprises est relativement récente » (Masson H, Bouthinon-Daumas 2011), Sidel a été le premier à proposer l'utilisation de la loi comme avantage compétitif, et l'approche par les ressources (RBV) a proposé une jonction entre le droit et le management. Ensuite, cette théorie a été développée en France par Christophe Roquilly.

Problématique : Quelles sont les contributions des ressources et compétence au sein d'une chaîne logistique à travers l'ingénierie juridique ?

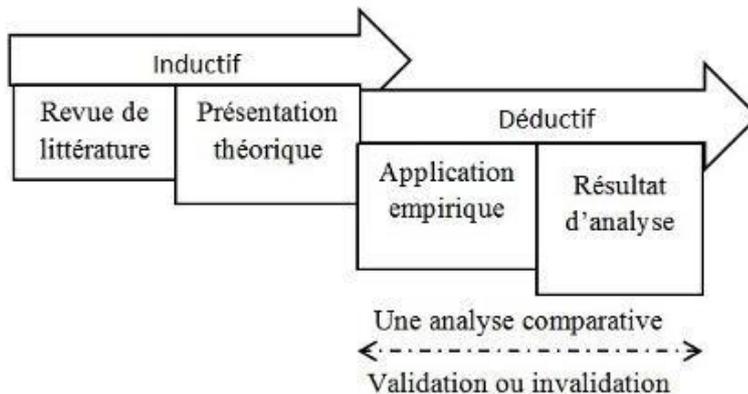
Figure : Emergence des questions de recherche



Méthodologie de recherche et présentation du terrain d'étude

Il est important de définir le cadre épistémologique, car il permet au chercheur de « légitimer sa recherche » (Wacheux, 1996), on a démarré la recherche par une approche qualitative expliquant la partie théorique par un ordre inductif, l'autre partie de l'application par approche déductive. Voir figure ci-dessous :

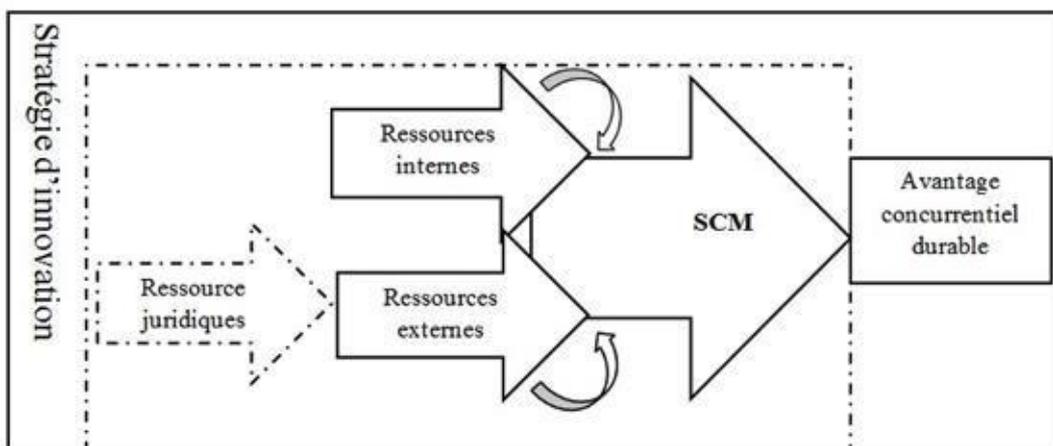
Figure : Raisonnement de la réflexion



Source : Élaboration personnelle

La thématique d'application des ressources juridique nous amène à chercher les éventuels liens les ressources juridiques et la supply chain management, donc le raisonnement adopté lors de cette recherche nous encadre dans une perspective interprétativiste. Après une analyse de littérature approfondie nous permet d'envisager un article de recherche exploratoire, car on cherche de l'explication de la prédiction. Aussi, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration, elle plus efficace compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas (cf. Daumard et Ibret, chapitre 4), voire la figure ci-dessous :

Figure 2 : Explication des liens entre Supply Chainmanagement et avantage concurrentiel durable par ressources



Source : Élaboration personnelle

Le travail s'applique sur un cas unique, l'entreprise d'Amazon, car la gestion de la chaîne logistique est au cœur d'Amazon, elle œuvre à améliorer la performance de la chaîne logistique.

Notre objectif ici en matière de recherche est de mobiliser la théorie des ressources et compétences, dans une optique d'imbrication de ces deux théories au droit commercial et des sociétés, le cas d'illustration sera celui du brevet déposé récemment par Amazon en matière de logistique, donc la logistique dans le cas présent fait partie de l'exemple d'illustration vu que le brevet est relatif à la logistique, cela ne veut dire qu'on ne va nullement traiter du volet opérationnel de la logistique ou que notre article tournera autour de la logistique, mais traitera plutôt à travers des aspects stratégiques sur l'utilisation des éléments juridiques pour optimiser les autres ressources, valoriser les compétences et protéger les innovations. Le droit est devenu une source stratégique favorisant la valorisation de l'activité de l'entreprise (Valorisation de l'innovation à travers les brevets, les licences, les marques etc...).

Amazon a enregistré à « l'US patent » and « trademark » un brevet qu'elle veut utiliser exclusivement pour améliorer sa logistique et restreindre les délais de livraison, c'est la première fois qu'un brevet traitant de tout le parcours de la chaîne logistique (c'est-à-dire qui ne brevète pas qu'une étape innovante de la chaîne logistique, mais un procédé complet) est déposé auprès de l'US patent.

La concurrence par la propriété intellectuelle (Cas du brevet)

La propriété intellectuelle (PI) se définit comme l'ensemble des droits exclusifs accordés sur les créations intellectuelles (Lévêque et Manière, 2003), la propriété intellectuelle est souvent considéré comme immatériel, c'est pour cela qu'elle est comptabilisé en immobilisation incorporelle en comptabilité, elle est divisé en deux type, La propriété intellectuelle (PI) se définit en premier lieux comme la propriété littéraire et artistique, qui s'applique aux œuvres de l'esprit (composée du droit d'auteur,

Du copyright et des droits voisins) et que l'on trouve dans l'industrie du logiciel ou du cinéma par exemple ; 2) la propriété industrielle, qui regroupe les créations utilitaires (brevet d'invention et le certificat d'obtention végétale) et les signes distinctifs (la marque commerciale, le nom de domaine et l'appellation d'origine) (Romain Gandia et al.2011).

La propriété intellectuelle la plus en vogue est celle des brevets est considéré comme certains auteurs comme « *une arme stratégique dans l'arsenal de la firme* » (Reitzig, 2004), d'autre auteur le considère un élément visant Visent à rendre plus, difficile l'accès au marché, d'ailleurs Corbel (2009) estiment que le Brevet à un Rôle diffère et qui il n'est pas utilisé aux mêmes fins s'il est l'œuvre d'un leader ou d'un challenger.

Environnement juridique

A la lecture et l'analyse des travaux de Pascal Corbel, « de boualem aliouat, constance bagley Roquilly et le bas », On remarque clairement l'importance stratégique que prend le brevet, dans un contexte de compétition immatériel et de mobilisation des ressources immatériel (dite intangible), ces auteurs nous ont montré que les firmes adoptent une stratégie de proactive « law » (Helena Hoppio) qui fait que le juridique n'est plus un élément de contrainte mais plutôt un élément qui peut être mobilisé dans un but stratégique.

Que cet environnement juridique qui n'est plus vue comme subit mais comme mobilisé dans un but stratégique passe à travers les marques, les brevets, les licences

La concurrence immatérielle :

Depuis le milieu des années 1970, nous sommes passé d'une croissance basée sur l'économie matériel (La production matériel, c'est-à-dire matières premières, produit intermédiaire...) à une croissance qui ressemble essentiellement sur des biens de production immatériel comme la croissance par le capital humain à travers la recherche, développement et formation à travers l'informatique et les nouvelles technologies (les logiciels, la robotique, l'automatisme...) ...

Actuellement les entreprises adoptent de plus en plus de stratégies de concurrence immatériel par l'innovation, le développement de brevet, de licence, de programmes ...

Dynamique concurrentiel en tant qu'instrument managériale

L'objectif dans ce article n'est pas d'avoir recours à la totalité de la théorie de la dynamique concurrentiel ou d'analysé la totalité de l'activité D'Amazon, mais on veut procédé à une interprétation pragmatique de l'approche des dynamique concurrentiel dans le cadre qui nous concerne qui est celui des brevets et de la concurrence des brevets, donc cette théorie contribuera notre analyse des brevets d'Amazon et à la stratégie concurrentiel d'Amazon en matière de mobilisation des ressources juridique.

Notre analyse lors de la partie empirique (après avoir traité de la mobilisation des ressources et validation des compétences) traitera de la réaction des concurrents sur les champs des ressources juridique (Brevet) et rétroaction (ou la réaction) D'Amazon, avec comme objectif de décrire cette chaine d'action-réaction qui s'inscrit dans cette dynamique concurrentielle.

Dans notre article, nous ne chercherons pas à déterminer les filiations des ressources juridiques en matière de SCM à travers la performance d'entreprise, plus tôt nous consacrons « *l'observation détaillée de ces comportements, de ces actions-réactions qui caractérisent pourtant les stratégies des acteurs* » (Desreumeaux et Bréchet, 1998). Nous adopterons les « *interactions concurrentiels* » (2000) comme « *instrumentalisation managériale* » Jean-Charles MATHÉ, (2004). MacMillan et al. (1985) ont montré que le temps de réponse à l'introduction de nouveaux produits est lié à l'impact, réel ou perçu, de ces produits sur l'activité sectorielle.

Dans notre cas, à fin de traduire « *les confrontations entre questionnement théorique et investigation empirique* » (, et (2004), l'objectif de notre article est de examiner les actions stratégique d'Amazon(les stratégies de poursuivre une amélioration technologique rassurant par un moyen juridique, dépôt de brevet) et les réactions concurrentiels(les comportements ou les réponse d'entreprise concurrentiel(1),ça peut être une réponse indirect, par le biais de une réponse défensive , par exemple , le FNAC et des entreprises concernées ripostent que les livraison franco d' Amazon conduire une concurrence déloyal en France) comme un moyen de détermination . Car « *les actions d'entreprise, le courant de la dynamique concurrentielle rend plus rigoureuse les analyse des comportements et leur lien avec l'avantage concurrentiel et la performance.* » » (, et (2004). En effet, une augmentation de déposé de brevet ne peut s'avérer suffisante pour déterminer la performance d'Amazon. Dans l'optique d'approfondir notre étude de cas et dans l'objectif d'obtenir un résultat pertinent, la méthode de détermination de la dynamique action-réaction peut être envisagé qui est celle de l'interaction concurrentiel.

Dans notre cas, elle traitera de l'interaction concurrentielle à travers la mobilisation des ressources, la création de compétences, leurs valorisations et protection à travers les ressources juridiques. A ce stade, nous dans le chapitre 4 nous détaillerons les arguments de cette réflexion.

Les ressources juridiques et l'approche « Law and Management »

La théorie des ressources juridique qu'on va évoquer lors du prochain paragraphe est développé par Christophe Roquilly (2007-2010) fait partie de l'approche « Law and business ». Généralement l'existe que beaucoup plus de travaux dans un cadre de l'organisation néo-institutionnel que sur le niveau d'entreprise (Barney, Edwards, et Ringleb (1992 : 345). C'est-à-dire énormément de manager néglige l'importance entre les ressources et le contexte régularité pour employer ses ressources. Jusqu'aux ces dernière décennie, La théorie du droit intègre de plus en plus souvent l'utilisation de métaphores managériales. En effet, l'utilisation des notions évocatrices telles que le jeu en droit, *l'advocacy*, l'ingénierie ou le management juridique (Aliouat B. et Roquilly Ch., 1996a). La stratégie juridique et, plus récemment, les astuces juridiques (C.E. Bagley., 2008), cette prospection traite d'une notion émergente des facteurs justices sont mis à la disposition afin de tenter de restructurer, de développer et de déployer les stratégies d'entreprise. « *Le droit devient un élément déterminant du management et en particulier du management stratégique par son articulation assimilable non plus à des outils, mais à des cultures et des méthodes de résolutions de problèmes fondamentalement revisités dans une approche dynamique, constructiviste et transversale.* » (Aliouat B. et Roquilly Ch., 1996a).

Cette théorie ou approche voie la loi comme un élément d'acquisition d'avantage concurrentiel que certain auteur ont même appelé avantage juridique, Elle s'intéresse aux comportements des entreprises à travers leurs droit avec comme objectif de comprendre comment le droit peut être utilisé par les entreprises pour atteindre un avantage concurrentiel, donc cette stratégie s'inscrit clairement comme une stratégie d'avantage concurrentiel mais pas à elle seul vu qu'elle est adossé à d'autre stratégies (Innovation technique, par le prix etc...), selon Boualem Aliouat (2010) : il s'agit trois courant à la contribution d'un nouveau cadre du droit qui est à la fois normatif et inventif, factuel et stratégique, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise considérée comme un ensemble d'intentions, de capacités, de pratiques, de risques et de valeurs.

Premier courant

Les travaux de **François OST Michel van de KERCHOVE** (1992,2000) « *s'impose une nouvelle fois illustrer la richesse de la métaphore ludique. Pour lui le droit est ainsi étudié par le jeu, sous des aspects divers (procès, règle de droit et théorie du droit), originaux et parfois critiques.* » Son travail offre un éclairage pédagogique en paradigme de « Law and management ».

Deuxième courant

L'approche RBV en termes de stratégies juridiques (J.B. **Barney**, 1991 ; C.E. **Bagley**, 2008) dont Bagley s'appuie sur la considération les facteurs provenant de sphère juridique dans le paradigme management, un concept de « Law and management », une approche systémique qu'il explique comment les données juridiques affecte l'environnement concurrentiel, les ressources de l'entreprise, et les activités de la chaîne de valeur ? D'ailleurs pour Bagley quoiqu'il faille lutter contre les piratages en travers des protections juridiques, la vérification du tournage de la piraterie à leur avantage est nécessaire. Cependant l'approche par ressources et compétence considérant à « *travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources internes. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources.* » (Dominique Puthod & Catherine Thévenard), c'est-à-dire « les compétences différenciées augure que les entreprises se positionnent davantage en fonction de leurs propres ressources et capacités (en termes de propriété intellectuelle) plutôt que sur les produits et services issus de ces capacités. L'avantage recherché est plus compétitif (fondé sur des capacités stratégiques) que concurrentiel (fondé sur une position de taille ou de marché). » (Boualem Aliouat (2010)

Troisième courant

La Knowledge-Based View (R.M. Grant, 1996 ; K.R. Conner et C.K. Prahalad, 1996) Est de donner une supposition sur les caractéristiques de connaissances et les exigences en matière de connaissances de production, l'entreprise est conçue comme une organisation d'intégration des connaissances en explorant les mécanismes de coordination grâce auquel les entreprises intégrer les connaissances spécialisées de leurs membres. La connaissance est basant sur l'individu, le principal rôle de l'organisation est plutôt une application des connaissances au lieux de la création de connaissances.

Cette approche est en effet récente, L'influence du droit sur la gestion des entreprise est relativement récente (Masson H, Bouthinon-Daumas 2011), Sidel a été le premier à proposer l'utilisation de la loi comme avantage compétitif, (Sidel 2002) et l'approche par les ressource (RBV) a proposé une jonction entre le droit et le management, Cette approche dite proactive postule pour un environnement qui n'est pas neutre et que les performance peuvent augmenter lors de l'exploitation des ressource juridique.

L'idée que le droit puisse jouer un rôle décisif dans la performance des entreprises a souvent et longtemps été cantonnée à un domaine limité (Masson H, Bouthinon-Daumas 2011),

L'objectif de cette approche est de transformer l'intérêt juridique ont un intérêt d'affaire et même à des opportunité d'affaires et avantage concurrentiel (George Seidel, Hoopio 2010), En effet la loi était perçu comme un outils passif, un ensemble d'élément auquel on doit se conformé sans voir en elle un instrument de compétitive qui peut tourner à l'avantage de l'entreprise, les deux fonctions était d'ailleurs séparé, les manager travaillé d'un côté et les juriste de l'autre, ce n'est que récemment que les entreprises ont compris que la fonction juridique n'est pas une simple fonction qui œuvre à se conformer aux normes et les manager devaient soit avoir une formation polyvalente (Maitrise des science du management mais aussi des aspects juridique) ou que les services juridique doivent travaillé en collaboration avec les autres services.

La propriété intellectuelle en tant que Les ressources juridiques

La propriété intellectuelle (PI) est devenue une arme stratégique et un déterminant clé de la création ou de la capture de valeur, non seulement pour l'innovation ou la co-innovation, mais aussi pour les entreprises qui sont impliquées dans l'innovation parasitaire ou d'extension (Petty R.D.,2010) dans l'article de Didier Danet (2011), il analyse les influences d'espace juridique pour l'image et la réputation de l'entreprise. Aussi il port l'attention sur les différentes stratégies mises en œuvre par les entreprises qui considèrent que l'action judiciaire peut utilement servir leur stratégie en matière de **réputation**.

L'expression " **propriété intellectuelle** " désigne les œuvres de l'esprit : les inventions, les œuvres littéraires et artistiques et les emblèmes, noms et images utilisés dans le commerce. La propriété intellectuelle comporte deux volets :

- La propriété industrielle, il s'agit des inventions (brevet), les marques, les dessins et modèles industriels, et les indications géographiques.
- Le droit d'auteur

les P.I. ne sont pas seulement des outils de préservation des actifs, mais offrent aussi de nombreux moyens pour capturer la valeur et renforcer l'avantage concurrentiel ou compétitif d'une entreprise (H. Delerue, 2008) , « *La propriété intellectuelles sert à protéger la créations intellectuelles* », elle diffuse sa création et valeur « *grâce à un monopole d'exploration pour une période déterminée* »(BELAROUSSI et al.,2014) pour poursuivre des rentes et des profils durable, l'entreprise cherche à développer des capacité « *basées sur la rareté ou le monopole, la non-substitution, l'inimitabilité, ou les imperfections du marché* » (M.A. Peteraf, 1993), c'est-à-dire l'entreprise pour créer des nouveaux ressources, pour perdurer un rente de monopole , en respectant certains nombre de regèle ou norme en terme de droit seront nécessaire. Mais « *aussi de rentes schumpetériennes liées au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation* » (P. Corbel, 2006). Dans cette cadre théorique, Nous abordons ici la question du brevet en tant que ressource juridique

Une construction de portefeuille de brevet en tant que ressources juridiques au sein d'entreprise

« L'objectif de toute entreprise est de rechercher des sources de rentes durables et défendables. Elle manœuvre soit en réduisant ses coûts, soit en améliorant sa différenciation » (Boualem Aliouat, 2010), Le brevet est alors un instrument juridique, au service d'une stratégie simple. (Pascal CORBEL, 2006), Les stratégies de brevets posent généralement des questions transversales sur les liens entre les systèmes Juridiques et managériaux ou stratégiques. (Boualem Aliouat, 2010). C'est-à-dire Les entreprises assurent leur stratégie de bas cout et processus d'innovation à travers le dépôt de brevet en tant qu'un moyen de protection. « Les brevets peuvent être utilisés tant offensivement pour créer des barrières à l'entrée » (Porter, 1980). Un coté, On peut considérer cette caractéristique du brevet soit comme un avantage exclusif pour des grandes ou très grandes entreprises afin de minimiser les niveaux de concurrent, soit comme une menace pour des petites ou moyennes entreprises, car ils n'ont pas des moyens financière ou technologiques pour rentrer aux compétitions. D'autre cote, « Bien que la propriété intellectuelle soit une source de valeur, nous ne pouvons pas garantir que toutes les entreprises puissent l'exploiter comme une opportunité de croissance ou un avantage compétitif » (Boualem Aliouat, 2010). Ce n'est forcément pas toutes les entreprises puissent transférer les ressource juridique (les moyens assurés de la propriété intellectionnel) comme une ressource spécialisée, différencié.

D'après (Reitzig, 2004), Ils peuvent revêtir un caractère central dès lors qu'ils constituent une ressource pouvant générer un avantage concurrentiel en fournissant un leadership technologique À court terme.

Quant à cette logique, La technologie protégée est source de différenciation. (P. Corbel, 2006). Comment prolonger cet avantage technologique à long terme ? c'est en ce moment-là on intervienne le brevet. « Le brevet d'invention est un dispositif de protection juridique. Il consiste à accorder, sous certaines conditions, un monopole légal d'exploitation de l'invention à son auteur. »

Il s'agit exclusivement le droit d'exploration une technologie, une invention, ou un processus ...

Donc, Dans l'article de Constance (E. Bagley, 2006) affirme « qu'une complet modèle devrait inclure le contexte juridique et social ainsi. » et pour BELAROUSSI et al. (2014) « posséder un portefeuille de brevet, de marque, de dessin et modèles, c'est contribuer à enrichir le capital immatériel de votre entreprise, et cela peut constituer une source de revenus tangibles (cessions de brevet, licence d'exploitation...), voici le tableau explicative ce dessous :

**Demandes internationales de brevets selon le Patent Cooperation Treaty (PCT) :
15 principaux pays d'origine**

Number of PCT Filings by Country of Origin – Leading Countries

Source : WIPO Statistics Database, May 2012

Note : 2012 data are provisional and incomplete. Counts are based on the international filing date and country of residence of the first named applicant.

Origin_Name/Origin_Code Year/Month		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 to date
Total	Total	136 748	149 641	159 926	163 240	155 407	164 321	181 964	25 732
Canada	CA	2 316	2 575	2 879	2 976	2 527	2 698	2 889	379
China	CN	2 503	3 942	5 455	6 120	7 900	12 296	16 402	1 882
France	FR	5 742	6 256	6 560	7 072	7 237	7 246	7 437	974
Germany	DE	15 991	16 736	17 821	18 855	16 797	17 568	18 788	2 567
Italy	IT	2 349	2 698	2 946	2 883	2 652	2 658	2 695	369
Japan	JP	24 870	27 025	27 743	28 760	29 802	32 150	38 874	6 759
Netherlands	NL	4 498	4 553	4 433	4 363	4 462	4 063	3 501	506
Republic of Korea	KR	4 686	5 945	7 064	7 899	8 035	9 669	10 446	1 558
Sweden	SE	2 884	3 336	3 655	4 136	3 568	3 314	3 462	512
Switzerland	CH	3 292	3 621	3 833	3 799	3 672	3 728	4 005	543
United Kingdom	GB	5 099	5 097	5 542	5 467	5 044	4 891	4 847	746
United States of America	US	46 881	51 280	54 042	51 643	45 627	45 011	48 861	6 382
Others	Others	15 637	16 577	17 953	19 267	18 084	19 029	19 757	2 555

OMPI : Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (institution spécialisée de l'ONU)

<http://www.wipo.int/about-ip/fr/patents.html>

Ce tableau nous montre qu'une amélioration de la définition de brevet, mettre un état de lieu de brevet à travers ce tableau pour illustrer non seulement la compétitivité en partie fait par brevet, aussi une augmentation de dépose en R&D.

La jonction des ressources juridiques et les autres ressources

La ressource juridique contribue amplement aux capacités stratégiques des entreprises innovantes et créatrices de valeur (G.S. Hansen et B.A. Wernerfelt, 1989). Selon lui, l'existe certaine échelle de modèle spécifique pour déterminer la performance d'entreprise, sauf la caractéristique du secteur qu'il concurrencé, et le positionnement du marché, qu'il interroge sur la qualité et les quantités des ressources au sein d'une entreprise. « *L'aptitude de la firme à intégrer des données issues de l'environnement permet de développer des ressources juridiques internes, afin de préserver, de capturer et de développer la valeur des autres ressources de la firme* » (Boualem Aliouat, 2010).

L'approche « Law and management » rend explicitement l'influence que les ressources juridiques envers les forces du marché, les autres ressources de l'entreprise et les activités qui comprennent la chaîne de valeur. Il relie également des actions de gestion des préoccupations plus générales de l'éthique et le bien-être de la société. Comme Constance E. Bagley (2006) l'a défini :

Figure

	Les effets positifs par des ressources juridiques	Les effets négatifs par des ressources juridiques
Au niveau infrastructure d'entreprise (ressources organisationnelles)	Servir à l'entreprise légitime leur activité commerciale	
Au niveau d'innovation technologique (Ressources technologies)	Protéger processus de production en position de leadership et de fournir d'innovation technologique à faible coût (Poppo et Zenger, 2002)	Offensivement pour créer des barrières à l'entrée (Porter, 1980)
Au niveau des ressources humaines,	Permet non seulement assurera sécurité et la santé au travail, mais aussi réduire les accidents coûteux (Bagley C.E.2006)	Ne pouvoir pas assurer des ressources spécifiques comme la réputation de qualité de service (Peteraf ,1993)
	Permet d'assurer une condition de travail physique et moral, par exemple, il peut minimiser la discrimination et égaliser les rémunérations ou compensation. (Bagley C.E.2006)	
Au niveau commercial et logistique (Ressources commerciales)	Protéger des savoir-faire et des informations propriétaires précieux comme des secrets commerciaux (Drucker, 1993 : 8)	Bien qu'il puisse empêcher un employé ancienneté travail pour des concurrent, n'empêche pas une divulgation par une formation de nouveauté. (PepsiCo, Inc., 1995)
	Chercher à monopoliser certains produits, secteur ou marché. Malone, Yates, & Benjamin, 1989)	Risque à verrouiller leurs clientèles ou une perte de marché. Malone, Yates, & Benjamin, 1989)
	S'acquitter des fonctionnements de sous-traitant en supposant que l'autre société tenu d'effectuer la même activité externalisée au prix convenu. (Poppo et Zenger, 2002)	
	Dans certaines circonstances, permet d'une entreprise à renforcer ses relations avec ses principaux fournisseurs à traves formelle.	
	Contractuel en tant que compléments aux techniques, aux relations, aux niveaux confiance (Poppo et Zenger, 2002).	
	Permet de déterminer les obligations de service en cours. Dispositions limitant la responsabilité.	

Le profil risque / rendement d'opportunité en fonction des facteurs variables sont les compétences, les capacités et les décisions managériales ainsi que l'environnement concurrentiel (Stevenson & Jarillo, 1990), y compris le degré de réglementation ou la déréglementation

Méthodologie :

Après une revue de littérature théorique où nous avons réussi à mieux cerner les essentiels concepts de notre recherche et à des problématiques : « Comment relier les ressources-capacités-compétences pour conduire à la création d'avantage concurrentiel ? » Les ressources juridiques, ont –ils un effet de protection et de valorisation sur les autres ressources ? »

Nous avons démarré la recherche par une approche **qualitative**. Généralement « Trois types de raisonnements logiques, plus complémentaires qu'antagonistes, sont généralement utilisés en Sciences de Gestion : la déduction, l'induction et l'abduction » (Koenig, 1993 ; David, 2000 ; Charreire et Durieux, 2003). Ici nous expliquons la partie théorique par un ordre inductif, l'autre partie de l'application par une approche déductive.

Études de cas unique :

Nous avons choisi d'élaborer une étude de cas unique, La question s'est posé sur l'opportunité de mener une études de cas multiple mais le fait que notre recherche soit dans un stade exploratoire (Une recherche exploratoire et que le sujet d'étude soit l'une des sociétés les plus en avance en matière de pratique de logistique justifie l'études du cas unique, en effet le dépôt d'un brevet aussi détaillé et aussi large est très rare et donc notre étude permettra d'explorer la combinaison des ressources dans le cadre des brevets comme ressources intellectuelles.

La conduire d'une étude de cas unique nous permettra de mieux comprendre le phénomène du recours aux ressources juridiques. « *Il est plus pertinent de traité le cas d'une entreprise que de traité le cas de plusieurs entreprises ayant recours à la stratégie des ressources juridique avec des situation différentes et des domaines différent rendant ainsi difficile de dégager une tendance* ». (Yin,2003) estiment que quand la situation étudiant est unique ou extrême, une étude de cas unique et complète peut être envisagé.

Mise en œuvre de la collecte des données

Une étude de cas à besoins de multiples sources interne comme externe, il y a typiquement une combinassions des différentes sources documentaire (Eisenhardt, 1989).

Collecte des données et multiplication des sources

On a Choisit dans notre cas d'étude d'avoir recours à des documents secondaires, Il ne nous sera pas possible de faire de mener des entretiens de recherche faute de temps (2 Mois), mais le choix des documents secondaires est un choix pertinent et ceux à plusieurs égards. Le fait de mené notre recherche à travers des documents secondaire nous permet d'avoir une approche dite « dissimulé » (Douglas1976, Goode1996), elle a l'avantage au sujet source de ne pas tenter de cacher ou de déformer des informations cruciales vis-à-vis du chercheur.

Dans le cas présent nous en tant que chercheur n'intervenant pas dans la recherche documentaire et donc ce qui permet de garantir du moins la fiabilité des documents collecté.

En effet le chercheur est dans le cas présent un acteur extérieur et la recherche documentaire lui permet d'accéder à des sources objectives. Qui plus est cette méthode fait qu'une retranscription n'est pas obligatoire Alliard-Poesie, Drucker-Godard et Ehlinger dans Thietart et Coll. (2003).

Le brevet étudié ici « *Method and system for anticipatory package shipping* » et d'autre brevet déposé par Amazon, en matière de gestion de la chaîne logistique. Ainsi notre comparatif traitera en second lieu des brevets en matière de SCM, déposé par d'autres entreprises du e-commerce (canal Internet) par le biais de l'approche des dynamiques concurrentielles,

L'utilisation des ressources juridique (brevet) par Amazon comme instruments de compétitivité :

La compétitivité se situe en parti au niveau de la logistique, si Amazon appuie sa stratégie compétitive par la création de compétences à travers une jonction des ressources et protège ses compétences à travers les brevets, j'ai pensé ici à décrire l'utilisation des ressources juridique par Amazon au niveau où elle se doit d'être la plus compétitive, le niveau logistique. Ici, la logistique et vu au sens large, c'est-à-dire au sens du Supply Chain management « gestion de la chaîne logistique ».

Il faut souligné tout d'abord qu'Amazon veut relever le pari de non seulement être un acteur du commerce en ligne et donc de ne pas œuvrer seulement à l'amélioration de sa chaîne logistique pour les besoins de ces produits mais aussi en tant que sous-traitant dans le domaine de la Logistique (service Amazon « *fulfillment* » qui offre des outils de stockage et de livraison) Amazon veut se donner de l'avance par rapport à ses concurrents en matière de gestion de la chaîne logistique, le dernier exemple en date est le brevet pour anticiper la commande des clients « *Méthode and system for anticipatory package shipping* », c'est un méthode et système pour des commandes et livraisons anticipé.

Mais avant ce brevet, dont on va revenir sur les spécificités, plusieurs brevets d'Amazon ont traité de la gestion de la chaîne logistique comme le « *Specialized cover for protecting freight while in transit :US 8523257 B1* ». Pour protéger la marchandise lors du transport et spécifiquement lors des transits, nécessitant le déplacement d'une marchandise d'un moyen de transport à l'autre, Amazon est allé jusqu'à breveter ces méthodes d'inventaire, notamment d'inventaire de commercialisation de produit électronique à travers le brevet. Mais aussi ces méthodes de livraisons et d'optimisation des livraisons multiples à travers le « *System and method for scheduled delivery of shipments with multiple shipment carriers : US 8429019 B1* » (3)

La liste ici est loin d'être exhaustive et plus de la moitié des brevets déposés par Amazon auprès de l'US Patent concerne directement ou indirectement la supply chain. Différents brevets déposés par Amazon traitent de différentes étapes en matière de gestion de la chaîne logistique et du moins, aucun brevet ne revendique la protection d'un processus complet en matière de gestion de la chaîne logistique, avant le brevet d'anticipation des achats, certains brevets comme cité précédemment protège des algorithmes, systèmes et outils liés à l'optimisation des livraisons, d'autre protège des matériaux crée par Amazon sensé faciliter la protection des produits lors de la livraison et des différents transits ou même des brevets protégeant des programmes destinés à se conformer aux différentes législations en matière de protection de la vie privée lors de l'enregistrement des commandes, adhésions, création de profil... Amazon a par exemple déposé un brevet nommé Protection

de la vie privée dans le cadre de l'expédition des produits « *US 8463659 B2* » liés la protection de la vie privée de l'acheteuse coordonnée dans le cadre de l'expédition de colis.

À travers l'amplification de ces dépôts de brevet, qui forcément sont accompagnés derrière par une amplification de la recherche et développement, on voit qu'Amazon cherche à se constituer d'un bout à l'autre (de la gestion de la chaîne logistique, du processus de production) un portefeuille de ressources juridiques de compétences. Protégé par des ressources juridiques et doté principalement de compétences techniques, technologiques et de savoir-faire protégé par des brevets

Le brevet, instrument principale des ressources juridiques d'Amazon ?

La politique active d'Amazon en matière de recherche et développement et en matière de dépôt de brevet a démontré qu'Amazon considère le brevet comme sa ressource juridique principale, contrairement à Apple qui a lui aussi adopté une stratégie active en matière de ressource juridique et qui mise sur la marque, le design et le savoir-faire breveté (Technologie, procédé ...), Amazon a certes breveté certaines technologies liées à sa tablette « *Kindle fire* » par exemple mais cela reste accessoire et sa stratégie ne s'inscrit pas dans une étatisation du produit (stratégie d'Apple) et sa politique de propriété intellectuelle œuvre surtout à la création et à la protection du savoir-faire à travers les brevets qu'à travers la marque (qui est véhicule plus un image, un standing ...).

Les différents rapports d'activité, lettre aux actionnaires ou même l'actualité autour d'Amazon démontre la volonté de ce dernier de se montrer compétitif par le prix ou par le rapport-qualité prix et que les brevets lui permettent surtout d'obtenir un avantage compétitif par le prix qu'une image de marque.

Le brevet : un choix stratégique pour Amazon

Le SCM (Supply Chain management= gestion de la chaîne logistique) se situe au cœur de la stratégie d'Amazon dans le secteur du e-commerce, la compétition se fait en partie au niveau du SCM, le déploiement des ressources juridiques est censé capturer la création de valeurs au niveau du SCM (valeurs opposables aux tiers).

Propriété intellectuelle ? Il y a quelque décennie, la plupart des gérants d'entreprise n'avait pas connaissance de ce vocabulaire.

En effet, de nombreux dirigeants considèrent encore les brevets, marques de service, droit d'auteur, et d'autres outils se rapportant à la propriété intellectuelle en tant que question de droit qu'il vaut mieux laisser aux avocats d'entreprise et les dirigeants eux-mêmes, alors, s'intéressent les stratégies censées être les vraies stratégies compétitives, pourtant, ils omettent qu'une protection juridique peut leur assurer ou valoriser les stratégies d'entreprise.

Le brevet est le titre de propriété industrielle qui confère à son titulaire, inventeur ou entreprise, un droit exclusif sur une invention pour une durée de vingt ans. Méfiez-vous, on ne peut pas breveter une idée : seuls les moyens techniques mis en œuvre pour la concrétiser sont brevetables. (Michel Sasson, 2004) Ils permettent aux entreprises d'implanter et de défendre même valoriser un avantage compétitif, exclusif sur le marché. Cette ressource juridique semble être une ressource la plus favorable, exploitable pour

assurer les fruits de la stratégie d'entreprise. Les brevets peuvent se traduire en niveaux du développement de « core Product », une remporte du nouveau part de marché, et une augmentation du bénéfice. Philippe Tourrette, PDG de Ioltech, laboratoire spécialisé en ophtalmologie indique que « *Nous avons déposé notre premier brevet en 1995. Aujourd'hui, nous avons 35 brevets opérationnels et 10 en attente d'obtention. Ils protègent un produit, un matériau ou notre savoir-faire. On ne dépose pas un brevet sur une simple idée. Il faut faire en par allèle une étude de marché, valider l'idée et le fait qu'elle correspond à une attente. Et se poser la question du prix. Surtout, ne parlez à personne de votre idée avant de déposer un brevet. Aucune communication !* »

Dans certains cas, ils peuvent même servir à créer une nouvelle d'activités industrielle. Surtout en matière d'e-commerce, les enjeux se jouent quelquefois sur celui a obtenu le marché le premier. L'effondrement des obstacles à la concurrence et le flou des frontières de l'industrie sur l'Internet suggèrent que les brevets peuvent devenir l'un des facteurs les plus efficaces, et parfois même le seul moyen de créer une propriété, un avantage concurrentiel.

Amazon insiste sur l'importance technologies propriétaires, et la propriété intellectuelle similaire essentielle à leurs succès, aussi elle dépend de droit d'auteur et le droit des brevets, la protection des secrets commerciaux, et de confidentialité et / ou de licence afin d'assurer leur droit de propriété. Comme ce qu'on avait présenté le paragraphe présente, Amazon ambitionne du marché de la haute technologie, elle devient un véritable concurrent d'Apple, le PDG d'Amazon, Jeff Bezos estime que les raisons qui survivent l'Apple par rapport les autres concurrents, « Ce sont des gadgets, va-t-il déclaré, et les gens ne veulent plus de gadgets. Ils veulent des services qui s'améliorent au fil du temps. », Amazon se distingue d'Apple par les designs et l'esthétique du produit, elle se soucie plutôt les contenus, notamment les performances et les caractéristiques technologiques, elle essayer de donner une propriété à les technologies d'Amazon. Dans ce contexte, Amazon déposé d'un certain nombre de brevets aux États-Unis ou quatre coins du monde couvrant certains de leurs propriétaires technologies. Certains brevets, on brevète dans le passé, elle espère qu'ils pourront renouveler à l'avenir. Certaines entreprises du même domaine à sa consternation parce qu'il manquait d'avantage compétitif, une ressource rare, non-imitable, précieux ou un brevet exclusif contre des rivaux du e-commerce comme Amazon. De même, si Amazon libraire en 1999 n'avait jamais déposé un brevet d'one-click", système de traitement des commandes des clients, elle est probable avait perdu une grande part de marché en matière de libraire en ligne et attaqué par la vague d'imitation par des concurrents, dans ce cas, on considère qu'une protection juridique peut assurer un avantage concurrentiel.

Même raisonnement, le brevet déposé par Amazon en matière de la logistique, « *système de livraison de colis anticipée* », ce nouveau brevet permet de prévoir des éventuels d'achat en fonction des habitudes de consommation, des nombres de visites effectuées sur le site, ne fois la commande anticipée, de faire la livraison avant même que le client ne clique sur le bouton « *payer* ». (Julien Dupont-Calo). D'après le brevet, Amazon reconnaît les utilisations e-commerce au sein des magasins virtuels offre de nombreux avantages, tels que les frais généraux à moindre coût (par exemple, une économie sur les personnels de ventes, les locations de local et aussi un processus de commande plus efficace et rapide, une facilitation de paiement etc.). Dans cette situation super favorable en matière d'e-commerce, cependant un inconvénient substantiel sous le modèle de vitrine virtuelle est que dans de nombreux cas, on peut traduire les augmentations de click sur e-commerce comme « *hard ware* » et les soutiens logistique comme « *soft ware* », car les clients ne peuvent pas immédiatement recevoir leurs articles, en ce moment-là la disponibilité de méthode d'expédition se répercute sur les résultats de ce combat électronique, de l'autre côté, certes une activité d'achat sur

internet présent souvent un risque de le retard dans l'expédition, mais souvent au substantiel supplémentaire besoin que peut rivaliser avec le prix payé pour les marchandises, dans de nombreux cas, les options d'expédition en surface la moins coûteuse peu prendre une semaine ou plus à partir de la date de la commande d'un client. Tels retards peuvent dissuader les clients d'acheter des articles de marchands en ligne, en particulier si ces éléments sont plus facilement disponibles localement (extrait du brevet).

Dans ce contexte, Amazon a breveté « METHOD AND SYSTEM FOR ANTICIPATORY PACKAGE SHIPPING ».il revendique 24 procédés.

La figure est un schéma de principe illustrant un mode de réalisation d'un Livraison réseau.

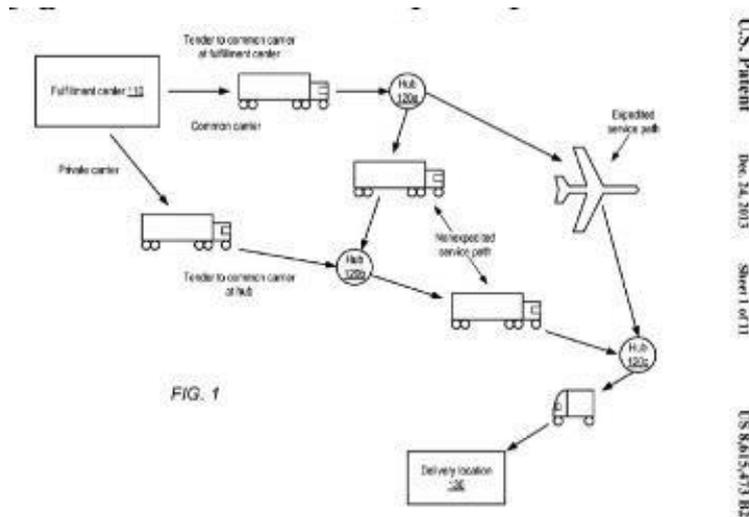
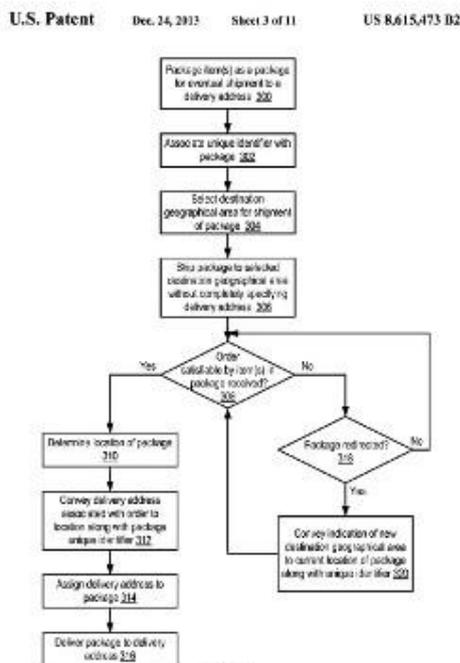


Fig. xx, un diagramme illustrant le mode de réalisation de la méthode d'expédition de colis spéculative



Les figures, un schéma synoptique illustrant un exemple de réalisation d'un système informatique.

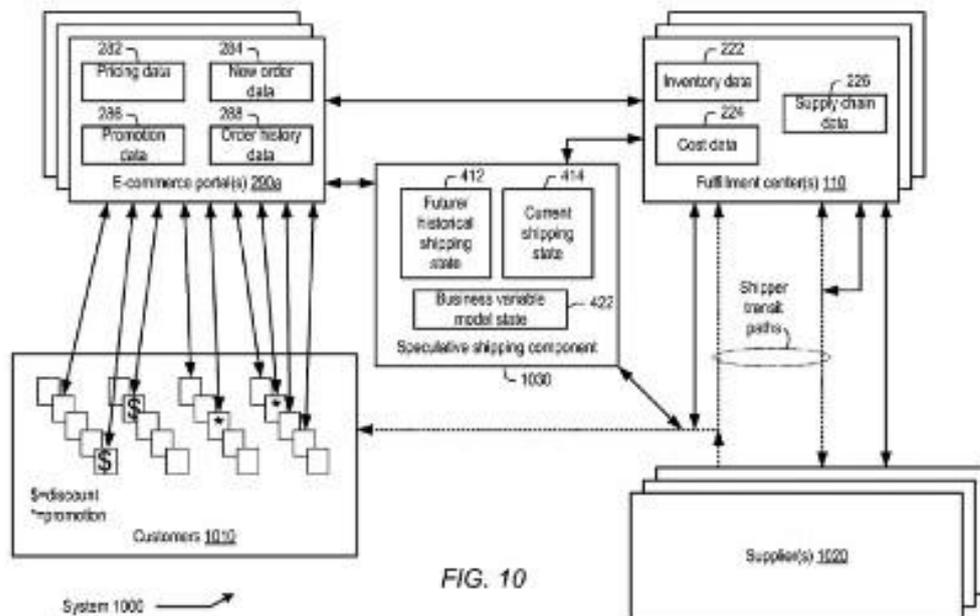


FIG. 10

U.S. Patent Dec. 24, 2013 Sheet 10 of 11 US 8,615,473 B2

Les raisons qui motivent l'exposition d'une partie de ce brevet sont de vous montrer la contribution d'un brevet. Il offre non seulement une protection recherchée, aussi une caractéristique territoriale. Une parfaite compréhension des divers mécanismes de préservation de l'innovation, en vigueur dans les différents territoires cible de l'entreprise, est indispensable afin d'assurer la meilleure coordination possible des différents ressources juridiques potentielles (C. Roquilly, 2009).

Une analyse du brevet « anticipation des achats »

L'activité de recherche-développement génère et s'appuie sur des ressources très hétérogènes : informations (descriptions, données industrielles et commerciales,), matériels et équipements de recherche, connaissances tacites, etc. Ces ressources peuvent être caractérisées par leur degré d'appropriation, leur caractère certain ou incertain, leur capacité à être valorisées dans différents espaces de circulation (publication, titre de propriété industrielle, vente, troc, échange confidentiel...). (Christian Bessy&Eric Brousseau, 1997).

Le brevet protège une innovation technique, Le brevet est aussi un produit, c'est-à-dire un produit ou un procédé qui apporte une solution technique à un problème technique donné. 22. c'est même une immobilisation qui peut utiliser à des fins de production de bien et service, des trésoreries (location ou vente). L'objectif du brevet est de :

- Protéger les anciens produits avec des fonctionnalités acquises
- Créer un nouveau produit doté des fonctionnalités initiales
- Protéger sa nouvelle fonctionnalité
- Le nouveau produit est la combinaison des produits initiaux

22. <http://www.inpi.fr/fr/brevets.html>

C'est le cas de « Method and system for anticipatory package shipping » (US 8615473 B2) qui est doté de fonction initial dans les trois brevets ci-dessous (33)..

1. « *Coordinating delivery of a gift* » (US7006989), publié le 28 févr. 2006. Un procédé informatique pour la coordination des livraisons d'un cadeau offert lorsque l'émetteur de cadeau n'a pas fourni les informations de livraison suffisante
2. « *Delivering ordered items to an appropriate address* » (US 7610224 B2), publié le 27 oct. 2009 Il est doté d'un procédé, un système et un support lisible sur l'ordinateur pour déterminer de façon automatique et instantané les informations appropriés pour la livraison dans plusieurs produit liée à une commande effective ou éventuel
3. « *Method and system for anticipatory package shipping* », (US 8086546 B2), publié le 27 déc. 2011, Un méthode pour l'expédition de colis par anticipation sont décrits , un procédé peut comprendre l'emballage d'un ou plusieurs éléments comme un coli pour l'expédition éventuelle à une adresse de livraison , la sélection d'une zone géographique de destination dans lequel embarquer le coli , l'expédition du colis à la zone géographique de destination sans préciser complètement la livraison adresse au moment de l'expédition, et alors que le coli est en transit , en précisant complètement l'adresse de livraison pour le coli .

(33) source vient de la citation du brevet "Method and system for anticipatory package shipping :US 8615473 B2"

En effet, ces trois brevets qui figurent dans la citation du nouveau brevet d'Amazon « *Method and system for anticipatory package shipping* » (US 8615473 B2) représente les fonctionnalités déjà acquise (ex, l'expédition effectuée dans une absence d'information insuffisante par des récepteurs ; une pré-expédition sur des commandes effectuée ou éventuel...), ce nouveau brevet est doté de ces fonctionnalités déjà acquise et de une nouvelle fonction lié au système d'information qui n'existe pas dans le brevet précédent « *Method and system for anticipatory package shipping* », (US 8086546 B2), publié le 27 déc. 2011, même s'ils portent le même nom, en analysant plus précisément les contenus des deux brevets , nous avons remarqué que ce dernier est non seulement une méthode mais aussi un système informatique configuré pour accéder à des variables d'activité stockée sur des bases de données.

Enfin, il contient une instruction de programme accessible par ordinateur, dans lequel les instructions de programme sont exécutables par ordinateur pour déterminer un statut d'un ou plusieurs expédiés colis actuellement en transit à des zones géographiques de destination respectif. Bref, ces nouvelles fonctionnalités de service ont été créées en partie grâce à ancien brevet combiné.

Ce brevet permet aussi l'optimisation de stock, de « *facto* » de l'amélioration de l'approvisionnement, ce brevet permet aussi de toucher un nouveau segment de clientèle (ex, des clients qui souhaitent d'être livré rapidement, des clients ...)

Constance E. Bagley (2006) considère qu'une mobilisation d'une ressource juridique faut peser le pour et contre. Ce nouveau brevet nécessite pour sa mise en place, la création de centre de distribution secondaire afin que les produits soient livrés à ces centres de proximités et qui soit doté d'adresse de livraison dans ces centres secondaire à la suite d'une commande.

Si les compétences simples acquises conformément à la définition de Guy le Boterf (1994) propose quant à lui une autre définition : « *La compétence est la mobilisation ou l'activation*

de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données ». Utilisation de ces compétences liées à ce brevet peut être difficile sans certains aménagements, le premier aspect qui nous vient dans l'esprit est celui de la pré-livraison et du champ territorial concerné. Dans certains pays (voir le figure), Amazon dispose déjà des centres de distribution dans chaque rayon de 250 km, c'est le cas d'en Allemagne, en UK, au Japon... Donc dans ces trois pays du moins, la mise en place de cette technologie (brevet d'anticipation des achats) semble possible sans coût supplémentaire substantiellement significatif.

Cependant, s'agissant des autres pays notamment le pays sujet du dépôt de ce brevet, (états unis) cela nécessitera forcément une injection de ressource financière supplémentaire.

En effet pour avoir recours à des centres de distribution secondaire (un sort de centre de distribution à proximité), il faudra de créer de lieu de transit et/ou entreposage(stockage), ces centres de distribution de proximité peuvent être soit des mini entrepôt (des entrepôts à taille réduite) par Amazon, soit des accords de partenariats avec des entité local ayant la possibilité stockage et qui doivent être réactive aux demandes de livraison.

Ce brevet pour pallier la problématique de « hub » de proximité prévoie une sorte de pragmatisme logistique.

- Les « hubs » seront installés dans des zones qui sont doté d'une forte population,
- Les « hubs » peuvent livrer dans des états différents,
- Une complémentarité des « hub » est envisagée, un hub peut livrer sur le territoire « hub » à coté si ce dernier n'a pas de produit disponible.

Conclusion :

Le brevet est un instrument juridique qui inscrit dans la dynamique concurrentielle. L'objectif est d'englobé tous les aspects th empirique et empirique évoqué. Décrire l'interaction de la ressource et compétence avec la dynamique concurrentielle, Donc le brevet est la ressource juridique principale, le brevet valide des compétences en gestion de la chaine logistique, il valide un savoir-faire, le brevet est un produit et le brevet participe clairement à la dynamique concurrentielle dans les différents niveaux cité précédemment.

Bibliographie

A

[Archive]Wikinews. (S.d.). *La propriété intellectuelle au service des entreprises Modèles d'utilité*.

Récupéré sur pm22100.net :

http://pm22100.net/docs/pdf/wiki/120926_propriete_intellectuelle.pdf

Aliouat B. et Roquilly Ch.,,. (1996). L'ingénierie juridique, in Les dix outils clés du management.

Editions du GO – Presses du Management, Paris, 1996a, pp. 67-94.

Aliouat, «. L. (2010/5, 2010/5 - n°245-246). « LES STRATÉGIES DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET LEUR INGÉNIERIE JURIDIQUE : UNE NOUVELLE APPROCHE MANAGÉRIALE DU DROIT FONDÉE SUR LE RECOURS À LA RUSE, ». La Revue des Sciences de Gestion.

Aliouat, B. (2010). « LES STRATÉGIES DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET LEUR INGÉNIERIE JURIDIQUE : UNE NOUVELLE APPROCHE MANAGÉRIALE DU DROIT FONDÉE SUR LE RECOURS À LA RUSE, ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/5 - n°245-246, pp. p.21-33.

Ambassade de France aux Etats-Unis. (S.d.). *Les caractéristiques du système américain des brevets*. Consulté le 04/20/2014, sur Mission pour la science et la technologie ambassade de France aux Etats-Unis : <http://www.france-science.org/Les-caracteristiques-du-systeme.html>

Argyris, N. &. (2007). Contract design as a firm capability: an integration of learning and transaction cost perspectives.. *Academy of Management Review*, 32(4), 1060- 1077 (2007).

ARREGLE, J. ((1995),). « Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence ». *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. p. 85-94.

ARREGLE, J. (1996). « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques», . *Revue Française de Gestion*, n °128, mars-avril-mai, pp. p.25-36.

ARREGLE, J., & QUELIN, B. (2001). « L'approche fondée sur les ressources», *Stratégies Actualités et Futurs de la recherche*, Vuibert FNEGE, pp. p. 273-288.

B

BAGLEY C.E. (2006). What's law got to do with it: A system approach to management. *HBS Working papers*, 06-038: 1-34.

BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17,, p.99-120.

BAUM, J., & Korn, H. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management journal*, 39, pp. pp. 255–291.

BAUMARD, P. (2000). *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris : Dunod.

BELAROUSSI, s. (2014). Cours d'économie. *INTEC*.

BELIN-MUNIER, C. (2008). Etat de la recherche sur le supply chain management et sa performance : une revue de la littérature récente. *Logistique & Management*, Vol. 16 – N°2, 2008, pp. p.17-29.

BELISLE, C. L. (1996). Quelles nouvelles compétences des acteurs de la formation dans le contexte des TIC ? *Éducation Permanente n° 127 Technologies et approches nouvelles en formation.*, pp. pp. 19-48.

BELISLE, C., & LINARD, M. (1996). Quelles nouvelles compétences des acteurs de la formation dans le contexte des TIC ? *Éducation Permanente n° 127 Technologies et approches nouvelles en formation.* – pp. 19-48., pp. pp. 19-48.

BERGER-DOUCE, S., & DDURIEUR, F. (2002). *Le raisonnement par analogie et par métaphore en science de gestion*. Caen : EMS.

BOUTHINON-DUMAS H. et MASSON A. (2011). « L'approche "Droit et Management" ». *RTD Com*, janvier/mars 2011, pp. pp. 233-254.

BRION, C. M. (2008). Innovation : exploiter ou explorer . *Revue française de gestion – N° 187/2008*.

BRION, S., GANDIA, R., & MOTHE, C. (2011). Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle : Quelles stratégies dans le jeu vidéo ? », *Revue Française de Gestion Vol. 37, n° 210/2011*.

BROUSSEAU, C. B. (Vol. 79. 1er trimestre 1997). Contrats de Licence et Innovation. *Revue d'économie industrielle*, pp. p. 233-254.

BROUWER, E., & Kleinknecht, A. (1990). Innovative output, and a firm's propensity to patent. An exploration of CIS Micro Data. *Research Policy*, vol .28, pp. p.615-624.

BRULHART, F. G. (2010). « Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilité ». *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N°204, pp. p. 83-86.

BUKSZAR, E. (1997). The Impact of Time Lags in Competitor Response on Competition. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*.

C

CHARREIRE, S., & DURIEUX, F. (2007). *Méthodes de recherche en management: explorer et tester les deux voies de la recherche*. Dunod.

CHEN, M. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* 21(1), pp. P. 100-134.

CHEN, M., SMITH, K., & GRIMM, C. (1992). Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science* 38(3), pp. p.439-455.

CHO, J. O. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution*.

CHO, J.-K., Ozment, J., & SINK, H. (2008). Logistics Capability Logistics Outsourcing and Firm Performance in an E-commerce Market. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 38, N.5, pp. pp. 336–359;

COHEN, S., & ROUSSEL, J. (2004). *Strategic Supply Chain*. McGraw Hill Professional.

COLIN, J. E. (1998). La logistique de distribution : l'avenir du marketing. *Chotard et associés Paris*.

CONNER, K., & PRAHALAD, C. (1996). A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism,. *Organization Science*, 1996, 7, 477.

CORBEL, P. (2006). HYPERCOMPÉTITION, RENTES ET BREVET Vers une nouvelle approche des stratégies de management des droits de la propriété industrielle ?. *La Revue des Sciences de Gestion* 2006/2 - n°218, p. pages 45 à 51

COTTA, A. (1970). *Dictionnaire de science économique*.

CREVELD, M. v. (1977). *Supplying Wa*. Cambridge University Press, 1977.

D

DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S., & GRENIER, C. (2007). Méthodes de recherche en mangement :

Validité et fiabilité de la recherche. DUNOD.

DAHAN, N. (2002). La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics. *Intervention pour la Xlième Conférence internationale de management stratégique*, Paris.

DANET, D. (2011). Intelligence juridique et réputation de l'entreprise. *Revue internationale d'intelligence économique*,2011/1 (Vol 3), p. Pages : 128.

DAY, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations,. *Journal of Marketing* 58(4) : 37.

DE MONTMOLLIN, M. (1984). L'intelligence de la tâche.. *Éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.

DELERUE H. (2008). Secret et confiance : substitut ou complément dans la protection des actifs intellectuels ? . *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 2008, n° 233, *Organisation.*, pp. p. 67-75.

DELERUE, H. (2008). Secret ou confiance : Substitut ou complément dans la protection des actifs Intellectuels. *Revue des Sciences de Gestion*, 233 : 67-78.

DESCHAMPS, F. (2013, 11 04). « *Google lance un badge de confiance pour les sites d'e-commerce* ».fr,,. Consulté le 04 20, 2014, sur [ecommercemag.fr](http://www.ecommercemag.fr) : <http://www.ecommercemag.fr/Thematique/solutions-logistique-e-paiement-1011/Breves/Google-lance-un-badge-de-confiance-pour-les-site>

DESREUMAUX, A., & BRÉCHET, J. (1998). « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion ? ». *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, pp. p. 539-566.

DIERICKX, I., & COOL., K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *agement Science*. 35 (December): 1504-1511.

DRUCKER, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York: *HarperBusiness*.

DURAND, T. (2006). L'ALCHIMIE DE LA COMPÉTENCE, *Lavoisier | Revue française de gestion* ,2006/1 - no 16, p. pages 261 à 292.

DURAND, T. (2006/1 - no 160). L'ALCHIMIE DE LA COMPÉTENCE. *Lavoisier | Revue française de gestion*, pp. pages 261 à 292, ISSN 0338-4551.

F

FAUCONNIER, F. (10, 10 08). *LES 10 SECTEURS OÙ AMAZON VA AFFRONTER GOOGLE : Les services*

Aux entreprises : avantage Amazon, . Consulté le 04 20, 2014, sur le Journal du Net : .

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/amazon-contre-google/services-aux-entreprises.shtml>

FAUCONNIER, F. (2013, 09 26). *Livraison : Ebay et Mondial Relay, Colis Privé, Vigicollis*, Consulté le 04 20, 2014, sur le Journal du Net :

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/annonces-e-commerce-paris2013/livraison.shtml>

FAUCONNIER, F. (2014, 05). « *Amazon investit dans Colis Privé : les bouleversements à prévoir* ». Consulté le 05 2014, sur [journaldunet.com](http://www.journaldunet.com) :

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/repercussions-amazon-colis-privé.shtml>

FEIGENBAUM, J. D. (2009). Feigenbaum, Joan, David C. Parkes, and David M. Pennock.2009.

Computational challenges in e-commerce. *Communications of the ACM* , pp. p.70-74.

FENDER, M., & Dornier, P.-P. (2007). *La logistique globale et le Supply Chain Management*. Eyrolles.

Franck Brulhart et al. (2010). THÉORIE DES RESSOURCES :Débats théoriques et applicabilités. *Lavoisier | Revue française de gestion* ,2010/5 - n° 204,, pp. pages 83 à 86,ISSN 0338-455.

Frank Guérin, R. L. (2012). Une rénovation de la gouvernance des chaînes logistiques. *Revue française de gestion*.

FREILING, J. (2004). A Competence-based Theory of the Firm, . *Management Revue*, vol. 15(1),, p.p30.

G

GANDIA, R., BRION, S., & MOTHE, C. (2011). Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle. "*Revue Française de Gestion* 1, 210 (2011) 117-131".

GIORDANO. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. EMS management & société.

GIORDANO, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*,. EMS Editions.

GLASERSFELD VON, E. (1988). *Introduction à un constructivisme radical*. paris: Le seuil.

GRANT, R. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm,. *Strategic Management Journal*, 1996, 17, 109.

GRIMM, C. &. (1997). *Strategy as Action: Industry rivalry and coordination*. . Cincinnati, OH, South-Western College Publishing.

H

HANSEN G. S. et Wernerfelt B.A. (1989). Determinants of Firm Performance: the Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, p. 399-411.

HELFE, M. K. (2008). *Management : Stratégie et organisation* . Vuibert.

HUBERMAN, A., & MILES, M. (1991). Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes,. *De Boeck Université* , p. 480 p.

HUIJGEN, A. (2012, 09 27). « *La Fnac muscle sa logistique pour livrer plus vite* ». Consulté le 04 19, 2014, sur lefigaro.fr: <http://www.lefigaro.fr/societes/2012/09/27/20005-20120927ARTFIG00513-la-fnac-muscle-sa-logistique-pourlivrer-plus-vite.php>

Introduction Logistique : interaction et intégration. (s.d.). Consulté le 05 31, 2014, sur excerpts.numilog.com: <http://excerpts.numilog.com/books/9782124654123.pdf>

J

JAHRE, M., & FABBE-COSTES, N. (2005). Adaptation and adaptability in logistics networks,.*International Journal of Logistics : Research and Applications vol. 8, n° 2,*, p. 143-157.

JAUCH L.R., O. R. (1980). « Structured Content Analysis of Cases: A Complementary Method for Organizational Research ». *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, , pp. p. 517-525.

Julien Dupont-Calbo. (2014, 01 22). *Vous voulez peut-être l'acheter, Amazon vous l'a déjà envoyé*. Consulté le 04 22, 2014, sur lemonde.fr: http://www.lemonde.fr/technologies/article/2014/01/22/vous-voulez-peut-etre-l-acheter-amazon-vous-l-a-deja-envoye_4352318_651865.html

K

KABLA, D. G. (1994). Le brevet : un instrument d'appropriation des innovations . *Technologiques In: Economie et statistique, N°275-276 France-Allemagne : des indices de prix plus comparables*, pp. p. 83-94.

KALAKOTA, R. W. (1996). *Business enterprises; Management; Electronic commerce; Internet (Computer network); Computer network resources*. Addison-Wesley Pub. Co. (Reading, Mass.).

KERCHOVE, F. O. (1992). *Le jeu : un paradigme pour le droit*, coll. «Droit et société»,. Paris, L.G.D.J., 1992, 300 pages. .

KOENIG , G. (1990). *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*,. Nathan.

KOENIG, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *revue de gestion des ressources humains, n°9*, pp. pp.4-17.

L

LANCINI, A., & FABBE-COSTES, N. (2009). Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis. *Management & Avenir*, p123-145.

LARSON, P., & HALLDARSON, A. (2002). 'What is SCM? and Where is it?' *Journal of Supply. Journal of Supply Chain Management*, 38(4): 36-44.

LE BOTERF (G). (1995). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*,. Paris, : Editions d'organisations.

LE BOTERF (G). (1997). *compétence et navigation professionnelle*, . Paris,; Editions d'organisation.

LAURENTIE, J., BERTHÉLEMY, F., GRÉGO, L., & TERRIER, C. (2006). Processus et méthodes logistiques : Supply chain management. 2ème édition,AFNOR,.

LEONARD-BARTON, D. (1992). *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product*. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal. (Summer, 1992).

LÉVÊQUE, F., & MÉNIÈRE, Y. (2003). *Economie de la propriété intellectuelle*. La Découverte.

LÉVY, J.-F. (s.d.). « *ETAT DE L'ART* » *SUR LA NOTION DE COMPETENCE*,. Récupéré sur inrp.fr : <http://www.inrp.fr/Tecne/Rencontre/IntroJFL.pdf>

LOMBART, G. (2012, 08 08). *EBay teste la livraison le jour même*. Consulté le 04 19, 2014, sur www.ecommercemag.fr: <http://www.ecommercemag.fr/Thematique/strategies-omni-canal-1009/strategies-10040/Breves/Ebay-teste-la-livraison-le-jour-meme-47835.htm>

LOMBART, G. (2012, 05 09). *eBay cherche à concurrencer Amazon sur la recherche interne*. Consulté le 04 19, 2014, sur [ecommercemag.fr](http://www.ecommercemag.fr) : <http://www.ecommercemag.fr/Thematique/strategies-omni-canal-1009/strategies-10040/Breves/EBay-cherche-a-concurrencer-Amazon-sur-la-recherche-interne-46288.htm>

M

MTHOMAS, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. *University of Birmingham,Qualitative Inquiry* July 2011 vol. 17, no. 6 511-521.

MACMILLAN, I., SIEGAL, R., & SUBBA NARASHIMA, P. (1985). Criteria Used by Venture . *Journal of Business Venturing*, , pp. 28-119.

MALONE, T., YATES, J., & BENJAMIN, R. (s.d.). The logic of electronic markets. *Harvard Business Review*, 67(3): , pp. p.166-170.

MANJOO, F. (2012, 10 01). Amazon plus fort qu'apple. [slate.fr](http://www.slate.fr), pp. <http://www.slate.fr/story/61947/amazon-apple-kindle-jeff-bezos>.

MARTHA C. COOPER, L. M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy". *International Journal of Logistics Management, The, Vol. 4 Iss: 2*, , pp.13 - 24.

MARTIN, K. M. (2000). DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 21: 1105–1121 (2000).

MARTINET. (1990). *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion*. Paris : Economica,pp.9-29.

MARTINET A. C. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Editeur: Vuibert1.

MARTINET, A.-C., & PESQUEUX, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. VUIBERT.

MASSON, A., & BOUTHINON-DUMAS, H. (2011, 03). L'approche Law and Management. *RTD Com*, p.p. 233 à 254.

MATHÉ, J.-C. (2004). *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*. Management Et Societe Eds.

MATHÉ, J.-C. (2004). *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*. Colombelles EMS
Médan, P., & Gratacap, A. (2008). *Logistique et Supply Chain Management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*. Collection: Gestion Sup, Dunod.

MÉNIÈRE, F. L. (2003). *Economie de la propriété intellectuelle*. Découverte.

MÉNIÈRE, F. L. (2006/4 - Tome XLV). La réforme du système de brevet européen :pourquoi et comment ? *De Boeck Supérieur | Reflets et perspectives de la vie économique*, p. Pages : 94.

MÉNIÈRE, Y. (2012). *Options for an EU Instrument for IPR Valorisation*. " Report of the Expert Group established by the European Commission, DG Enterprise and Industry.

MEYER , A. (1982). Adapting to Environmental. *Administrative Science Quarterly*. 1982;27:515– 37.

O

OLIVIER, W., & NICOLE. , A. (2000). Les compétences de la firme. *Revue d'économie industrielle*. Vol. 93. 4e trimestre 2000., pp. pp. 117-154.

ORDOVER, J. (1991). A Patent System for Both Diffusion and Exclusion. *Journal of Economic Perspective*, , pp. 43-60.

OSTER, S. M. (1990). *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford University Press.

PACHÉ, G. P. (2006.). *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, . In : ADREG (Ed.), <http://asso.nordnet.fr/adreg/>, 177 pages.

P

PEIRCE, C. S. (1955). The Scientific Attitude and Fallibilism, in Justus Buchler, ed.,. *The Philosophical Writings of C. S. Peirce*, Dover, New York, 1955., pgs. 42-59; originally published 1896.

PENROSE. (1959). *La théorie de la croissance de l'entreprise*.. New York: John Wiley.
Pepsico. (1995). 54 F.3d 1262(7th Cir. 1995).

PERE ESCORSA CASTELLS, R. M. (2001b). De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva. *Madrid: Pearson Alhambra*.

PERRET, V., & GIROD-SÉVILLE, M. (2002). *les critères de validité en science des organisations: les apports du pragmatisme*. EMS.

PETERAF, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14,, p. 179-191.

PETTY , R. (2010). The Strategic Use of Legal Margins : How to Introduce an Extension of Someone Else's Brand, in Masson A. and Shariff M.J. (eds),. *Legal Strategies– How Corporations Use Law to Improve Performance*, Springer New York,2010b,, pp. 293-315.

Philippe Carré, P. C. (1999). et techniques de la formation Paris,. *et techniques de la formation Paris*,.

POPPO, L., & ZENGER, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23: , p.707–725.

PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* New York. Free Press.

POWELL, T. (2001). « Fallibilism and Organizational Research: The Third Epistemology », *Journal of Management Research*, vol. 4,, p. 201-219.

PRAHALAD , C., & HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* MAI6JUNE.

PUTHOD, D., & THÉVENARD, C. (1997). *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon.*

PUTHOD, D., & THÉVENARD, C. (1997). « L'industrie du surf des neiges ». *Centrale de cas et de médias pédagogiques, Paris, 1997.*

R

RA, D. (1995). *Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework.* . *Academy of Management Executive* 9: 45–57.

REITZIG, M. (2004). Strategic management of intellectual property. . *MIT Sloan Management Review*, 45(3), pp. p. 35-40.

ROQUILLY, B. A. (1996). Projets d'innovation et gestion des risques : les stratégies d'innovation dans une perspective d'ingénierie juridique. *Gestion 2000*, pp. P.135-160.

ROQUILLY, C. (2009). le cas de iPhone tant qu'illustration du rôle des ressources juridique et de la capacité juridique dans le management de l'innovation. *m@n@gement ,le journal officiel d'AIMS.*

RUBIN, D. (1973). "Matching to Remove Bias in Observational Studies.". *Biometrics* 29:.

S

SAMI, A. K. (2004). *Stratégie logistique : Supply chain management.* Collection: Gestion Sup, Dunod.

SANCHEZ, R., HEENE, A., & THOMAS, H. (1996). "Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition". *Dynamics of Competence-Based Competition*, R.Sanchez, A. Heene & H. Thomas editors, Elsevier, London (forthcoming).

SASSON, M. (2004 –2005 Séance n°3). Management de l'innovation . paris. Sauvage, D. D. (2010). *Management des achats et de la supply chain.* Vuibert . Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development, . *Cambridge, Mass: Harvard* . Seidel, g., & hoppio, H. (2010). Using Proactive Law for Competitive Advantage. *American Business Law Journal* , Volume 47, Issue 4, , Winter 2010, pages 641–686.

SÉNAT. (s.d.). « Le défi logistique du commerce électronique, Comment se transforment les problématiques de logistique avec le développement de la vente à distance ? ». France

SIEDEL, G. (2002). *Using Law for Competitive Advantage, Hardcover:.* Jossey Bass edition. Simatupang, T., & Sridharan, R. (2002). "The Collaborative Supply Chain",. *International Journal of Logistics Management, The, Vol. 13 Iss: 1,*, pp.15 - 30.

SLYWOTSKY, A. C. (2000). "Plotting a winning business strategy",. *Sales and marketing management,*, New York, Feb, vol.152, no.2, pp. , pp.38-39.

SLYWOTSKY, A. C. (2000). The future of commerce. *Harvard Business Review*, volume. January-February.

SMITH K.G., G. C. (1992). *Dynamics of Competitive Strategy.* . Newbury Park, CA. Sage. .

SMITH, J. (1989). Justification and excuse in the criminal law. *THE HAMLIN LECTURES.*

SMITH, K. G. (1992). *Dynamics of Competitive Strategy,*. Newbury Park: Sage.

SNOW, C., & Thomas, J. (1994). Field Research Methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *journal of management studies*.vol.31, p.457-479.

SOLARD, G. (2011, 09 10). *Shiplly arrive en France.* Consulté le 04 19, 2014, sur [strategieslogistique.com](http://www.strategieslogistique.com) : <http://www.strategieslogistique.com/shiplly-se-developpe-en-france,3657>

SOLARD, G. (2009, 03 18). *le « Google » des flux*. Consulté le 04 19, 2014, sur [strategieslogistique.com](http://www.strategieslogistique.com): <http://www.strategieslogistique.com/generix-le-google-des-flux,2380>

SOLARD, G. (2012, 10 03). « *Fnac Logistique intègre le multi canal* ». Consulté le 04 19, 2014, sur [strategieslogistique.com](http://www.strategieslogistique.com),: <http://www.strategieslogistique.com/Fnac-Logistique-integre-le-multi,4145>

SOLARD, G. (2014, 02 10). *Commission Transport & Logistique*. Consulté le 04 19, 2014, sur [strategieslogistique.com](http://www.strategieslogistique.com): <http://www.strategieslogistique.com/Commission-Transport-Logistique,4779>

STEVENSON, H., & Jarillo, J. (1990). 'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management',. *strategic Management Journal*, 11,, pp. 17-27.

T

TAN, K., HANDFIELD,, R., & KRAUSE, D. (1998a). Enhancing firm's performance through quality and supply base management: an empirical study. *International Journal of Production Research* 36 (10), 2813}2837.

TEECE, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), , pp. 509-533.

TEECE, D. P. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management »,. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N°7, pp. 509-533.

THIETART , R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. DUNOD.

V

VALETTE, P. d. (2013, 03 20). « *Face à Amazon, le SOS du PDG de la Fnac pour sauver le livre* ». Consulté le 04 20, 2014, sur [lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr): <http://www.lefigaro.fr/livres/2013/03/20/03005-20130320ARTFIG00545-face-a-amazon-le-sos-du-pdg-de-la-fnac-pour-sauver-le-livre.php>

VAN MAANEN, J. (1988). *Tables of the field: on writing ethnography*. *chicago , university of chicago press*.

VERBEKE, A. M. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal Strat*, p.769-780.

W

WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion Auteur*. Éditeur Economica.

WEINSTEIN ACTES, N. A. (2001). NATURE ET FORMES HISTORIQUES DE LA FIRME CAPITALISTE : VERS UNE NOUVELLE FORME STRUCTURELLE? Forum de la régulation.

Y

YAMI, S. (s.d.). *A Resource-based View of the Firm*. Récupéré sur <http://foad.refer.org/IMG/pdf/M04-3.pdf>

YIN, R. (2014). *Case study research: Design and methods (5rd ed.)*. SAGE,.

YING, L. (2006). *E-commerce and logistic*. Science and management.

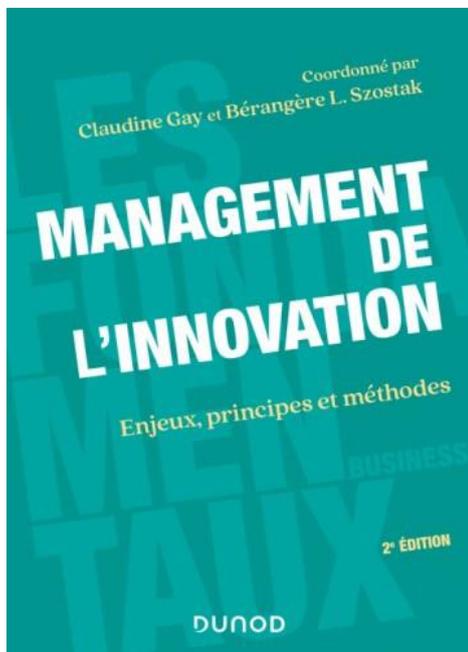
Z

ZALTMAN, C., PINSON, C., & ANGELMAR, R. (1973). *Metathory and consumer research*.

ZDNet.fr . (2012, 09 14). *Brevets : l'université de Californie poursuit Facebook, Disney et Wal-Mart*. Consulté le 04 20, 2014, sur [ZDNet.fr](http://www.zdnet.fr) : <http://www.zdnet.fr/actualites/brevets-l-universite-de-californie-poursuit-facebook-disney-et-wal-mart-39782508.htm>

ZDNet.fr. (2013, 03 29). « *Google lance Shopping Express pour concurrencer Amazon* »,., Consulté le 04 20, 2014, sur [ZDNet.fr](http://www.zdnet.fr): <http://www.zdnet.fr/actualites/google-lance-shopping-express-pour-concurrencer-amazon-39788821.htm>

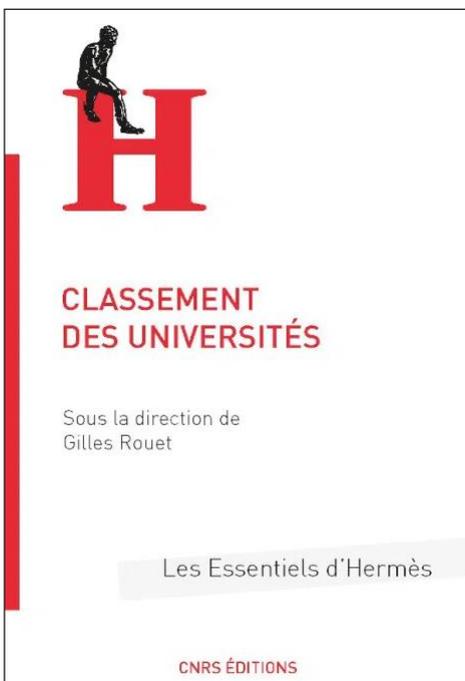
OUVRAGES



De la production d'idées à la distribution de produits ou services innovants, en passant par le prototypage, le financement, ou encore l'industrialisation, l'innovation prend des formes diverses et variées et ce, dans tout secteur d'activité. Que faire pour réussir le défi de l'innovation dans le contexte économique actuel ? Cet ouvrage fournit ainsi des clés du management de l'innovation en mettant notamment en lumière :

- la créativité organisationnelle (open innovation, design thinking...);
- les nouvelles manières de fabriquer et concevoir l'innovation grâce aux innovations technologiques et sociétales;
- l'évolution du marketing d'innovation et l'empowerment des consommateurs;
- le rôle du territoire comme cadre institutionnel et porteur de nouvelles formes d'organisation de l'innovation;
- l'innovation de business model, notamment en économie collaborative et digitale;
- le rôle stratégique de la propriété intellectuelle;
- l'évolution des différentes modalités de financement de l'innovation.

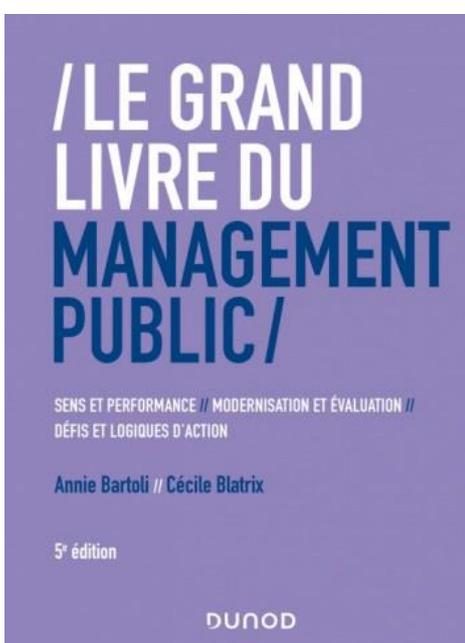
Cette nouvelle édition est illustrée de nombreux cas d'entreprises réelles et propose des exercices et des sujets de réflexion pour accompagner les actuels et futurs managers de l'innovation dans la mise en place d'un cadre de pensée et d'action propice à l'innovation.



Les sites institutionnels des universités françaises se sont emparés des classements internationaux, surtout depuis que les rangs leur sont plus favorables. L'évolution est certes récente mais rend moins audibles les critiques de ces palmarès largement relayés dans les médias : les positions obtenues sont désormais érigées en preuves de performance, collective et donc individuelle.

L'action et la communication politiques s'emploient à faire remonter les établissements nationaux dans les classements pour renforcer la visibilité et l'attractivité du pays à l'international. En France, les structures cherchent de plus en plus à se conformer à leurs critères sans que cela ne garantisse l'amélioration de la qualité de la formation et de la recherche ni l'adéquation aux besoins. Reste que les rangs, et surtout la communication sur ces rangs, impactent les niveaux de financement...

Ce volume propose une exploration des classements des universités et de leurs usages communicationnels, avec des mises en perspective internationales.



Cet ouvrage de référence analyse les démarches de management conçues et mises en oeuvre pour répondre aux spécificités sociales, organisationnelles et culturelles de la sphère publique.

Cette 5e édition entièrement remaniée et enrichie intègre désormais les préoccupations et processus les plus récents du management public comme ceux liés aux transformations digitales, aux enjeux écologiques et sanitaires, aux nécessaires évolutions organisationnelles, au rôle des citoyens dans l'action publique, ou à la mise en oeuvre et à l'évaluation des politiques publiques.

À la fois théorique et pratique, ce livre intéressera les acteurs, élus, et dirigeants des organisations publiques, ainsi que les chercheurs et les étudiants.

Ce que vous allez apprendre :

- Comprendre les évolutions de la sphère publique en matière de modes de gestion et de gouvernance, de management par le sens, de performance et de logiques d'action.
- Décrypter les questions, controverses et enjeux actuels du management public.
- Identifier les conceptions et pratiques mises en oeuvre dans le secteur public pour faire face aux nouveaux défis sociétaux.

Ouvrage labellisé par la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) en 2016.

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
T + 33 (0) 1 39 25 55 34 - sylvie.yung@uvsq.fr