



HAL
open science

Propriété intellectuelle & capture des rentes d'innovation : un pas de plus dans l'intégration des actions d'influence politique dans la stratégie générale de l'entreprise

Mourad Attarça, Pascal Corbel

► To cite this version:

Mourad Attarça, Pascal Corbel. Propriété intellectuelle & capture des rentes d'innovation : un pas de plus dans l'intégration des actions d'influence politique dans la stratégie générale de l'entreprise. Finance Contrôle Stratégie, 2018, NS-3, 10.4000/fcs.2481 . hal-04486996

HAL Id: hal-04486996

<https://universite-paris-saclay.hal.science/hal-04486996>

Submitted on 7 Jun 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Propriété intellectuelle & capture des rentes d'innovation : un pas de plus dans l'intégration des actions d'influence politique dans la stratégie générale de l'entreprise

Intellectual Property & Innovation Rents Capture: One Step Towards a Better Integration of Political Influencing Strategies in the General Strategy of the Firm

Mourad Attarça and Pascal Corbel



Electronic version

URL: <http://journals.openedition.org/fcs/2481>
DOI: 10.4000/fcs.2481
ISSN: 2261-5512

Publisher

Association FCS

Electronic reference

Mourad Attarça and Pascal Corbel, « Propriété intellectuelle & capture des rentes d'innovation : un pas de plus dans l'intégration des actions d'influence politique dans la stratégie générale de l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie* [Online], NS-3 | 2018, Online since 27 September 2018, connection on 03 May 2019. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/2481> ; DOI : 10.4000/fcs.2481

This text was automatically generated on 3 May 2019.

Tous droits réservés

Propriété intellectuelle & capture des rentes d'innovation : un pas de plus dans l'intégration des actions d'influence politique dans la stratégie générale de l'entreprise

Intellectual Property & Innovation Rents Capture: One Step Towards a Better Integration of Political Influencing Strategies in the General Strategy of the Firm

Mourad Attarça and Pascal Corbel

Introduction

- 1 Le champ d'étude des stratégies d'influence mises en oeuvre par les entreprises a connu une forte progression ces vingt dernières années pour représenter aujourd'hui un domaine de recherche fécond et clairement reconnu comme faisant partie du champ du management stratégique (Bonardi et al., 2005 ; Hillman et al., 2004 ; Rival et Chanut, 2015). Cela a sans doute été facilité par les évolutions de la recherche en stratégie d'entreprise, passant d'une optique avant tout centrée sur l'analyse de l'environnement, éventuellement accompagnée d'une certaine latitude de décision dans la manière dont l'entreprise tente de s'y adapter, à une vision plus proactive de la stratégie dans laquelle l'entreprise déploie sa propre vision et façonne en quelque sorte son environnement concurrentiel. On aura reconnu le passage du « paradigme » portérien au paradigme *resource-based view* ou « RBV » (Prahalad et Hamel, 1994). Parallèlement, la prise en compte, plus active, des dimensions de l'environnement élargi de l'entreprise (environnement social, politique, juridique, etc.) était reconnue comme étant une source potentielle d'avantages concurrentiels (Bagley, 2008 ; Dahan et al., 2013 ; Hillman et al., 2004). Dès lors, la voie était ouverte à une reconnaissance de l'importance des stratégies d'influence portant sur cet environnement élargi (Oliver et Holzinger, 2008).

- 2 Notre contribution s'inscrit complètement dans cette perspective tout en cherchant à la pousser encore plus loin. En effet, si un *corpus* théorique propre au champ de recherche a été établi, ce dernier peine encore un peu, hormis le lien global avec la RBV, à s'inscrire pleinement dans les modèles théoriques qui structurent la recherche en management stratégique. Nous proposons ainsi de nous situer dans le cadre d'un des modèles les plus classiques dès lors qu'il s'agit de déterminer les bénéficiaires des rentes liées à une innovation : le modèle PFI ou « *profiting from innovation* » proposé par David Teece (Teece, 1986) et plus récemment repris dans une version plus « proactive » (Pisano et Teece, 2007). L'objectif de notre article est d'analyser la dynamique existante entre, d'une part, les stratégies d'influence pouvant être mises en œuvre par les entreprises (Bonardi et al., 2005 ; Hillman et al., 2004) et, d'autre part, les stratégies de propriété intellectuelle ayant pour but d'influer sur le régime d'*appropriabilité* d'un secteur. Nous montrons, à travers les décisions relatives au régime d'*appropriabilité* de certaines innovations, comment les actions d'influence peuvent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie plus globale, à la fois dans ses intentions (analysées à travers le modèle PFI « proactivé ») et dans sa mise en œuvre (en montrant comment, dans ce cas, les actions d'influence sont articulées avec des actions d'autres natures). Nous nous appuyons pour cela sur quatre études de cas relatives à plusieurs entreprises, essentiellement américaines, reconstituées à partir de documents secondaires.
- 3 Cet article est structuré en trois parties. Dans un premier temps, nous montrons pourquoi les actions d'influence des entreprises – et notamment leurs activités de *lobbying* – relèvent du champ plus global du management stratégique et comment ces activités peuvent s'inscrire dans les grandes approches du champ de la stratégie – et notamment celui de la RBV – même si leur articulation avec les *frameworks* classiques du management stratégique reste encore assez peu développée (Rival et Chanut, 2015). Nous présentons, dans un deuxième temps, l'un de ces *frameworks* classiques à travers le modèle PFI, et la manière dont il peut être appréhendé d'une façon plus proactive. Enfin, nous développons une série d'exemples, à travers quatre études de cas, montrant comment les stratégies d'influence peuvent s'inscrire dans une stratégie d'entreprise plus globale, en l'occurrence des stratégies de renforcement ou des stratégies d'affaiblissement de l'effet des droits de propriété intellectuelle sur une industrie, avant d'en discuter les implications stratégiques et managériales.

1. Stratégies d'influence et *business strategy*, une articulation qui reste à approfondir

- 4 Cette première partie rappelle les jalons qui ont marqué la prise en compte des questions d'influence dans le management stratégique.

1.1. L'entreprise comme acteur politique et social : les travaux fondateurs

- 5 Depuis les travaux fondateurs de James E. Post et Lee E. Preston (Post et Preston, 1981 ; Post et al., 1983), la vision de l'entreprise comme acteur politique et social est communément admise dans le champ du management stratégique. Pour les auteurs, l'entreprise et ses activités s'inscrivent dans un environnement social et politique dont

les managers doivent intégrer toutes les dimensions pour la conception et la mise en œuvre de la stratégie. Cette vision de l'entreprise conduit les auteurs à caractériser les « responsabilités sociales » de l'entreprise (Post et Preston, 1975) qui découlent de ses activités économiques mais aussi à intégrer dans les activités managériales la « gestion » des relations de l'entreprise avec son environnement social et politique, et notamment avec les pouvoirs publics. C'est dans le même esprit que des auteurs comme Martinet (1984) ou Baron (1995) ont proposé une conceptualisation dans laquelle l'entreprise est considérée comme étant simultanément un acteur technico-économique et acteur socio-politique (Martinet, 1984), évoluant dans un environnement dual (Baron, 1995) : un environnement de « marché » (*market environment*) et un environnement « hors marché » (*non market environment*). De cette dualité de l'identité de l'entreprise découle une dualité de la stratégie de l'entreprise. La stratégie de l'entreprise se conçoit ainsi comme étant simultanément technico-économique et socio-politique. La première dimension de la stratégie renvoie aux décisions relatives au positionnement et aux relations de l'entreprise dans le « marché » (positionnement concurrentiel, relations avec les acteurs économiques, choix technologiques, choix industriels et commerciaux...). La seconde est relative aux décisions et aux relations de l'entreprise avec son environnement « hors marché » (relations avec les acteurs sociaux, internes ou externes, relations avec les pouvoirs publics, actions d'influence des pouvoirs publics...). Pour Baron (1995), les stratégies de « marché » et « hors marché » sont intimement liées et se renforcent mutuellement. Les différentes initiatives que peut prendre une entreprise pour influencer les décisions publiques, et plus largement les politiques publiques, rentrent dans le cadre de cette stratégie « hors marché ».

1.2. Les concepts clés des stratégies politiques

- 6 Les stratégies politiques de l'entreprise recouvrent un ensemble d'activités qui visent, directement ou indirectement, l'influence des décisions publiques et plus généralement l'influence de l'environnement institutionnel de l'entreprise. On distingue habituellement les activités politiques visant à influencer ponctuellement sur une décision publique des activités visant à renforcer le pouvoir politique des entreprises (Attarça, 2007). Dans la première catégorie, nous trouvons le *lobbying*, c'est-à-dire tous les contacts directs noués avec des décideurs publics ou avec des responsables publics pour influencer leurs décisions ou leurs positions. Mais font également partie de cette catégorie d'autres activités politiques contribuant, indirectement, à l'influence des décisions publiques comme l'organisation de coalitions politiques *ad hoc*, la mobilisation de l'opinion publique (pétitions, manifestation...), la communication politique, la participation à des consultations publiques, etc. Dans la seconde catégorie, nous trouvons des activités dont la visée est à plus long terme, comme la veille institutionnelle, les activités permettant de développer le réseau relationnel politique de l'entreprise (relations publiques, recrutement d'anciens responsables publics ou responsables politiques...) ou encore le financement de la vie politique.
- 7 L'ensemble de ces activités ont deux principales caractéristiques. D'une part, comme le souligne Epstein (1969), elles ne constituent pas une fin en soi pour l'entreprise mais elles sont un moyen pour la réalisation ou l'atteinte des objectifs de sa stratégie générale. D'autre part, ce sont des activités qui visent à créer un environnement institutionnel qui soit le plus favorable aux intérêts de l'entreprise (Hillman et Hitt, 1999). Par

environnement institutionnel, nous entendons l'ensemble des acteurs publics ou politiques dont l'attitude, les initiatives ou les décisions peuvent avoir un impact plus ou moins favorable à l'entreprise, mais aussi l'ensemble de règles institutionnelles qui peuvent structurer les conditions d'exercice de son activité (normes techniques, règles de concurrence, règles fiscales, règles sociales...). Les activités politiques représentent donc la manifestation du pouvoir d'influence de l'entreprise pour façonner son environnement institutionnel en cohérence avec ses intérêts et sa stratégie générale (Mitnick, 1993). Epstein (1969) explique ainsi que les activités politiques des entreprises – dont le *lobbying* – s'inscrivent dans le « sillage » de la stratégie générale de l'entreprise. Elles peuvent servir à soutenir une stratégie existante ou à éviter des menaces qui pèseraient sur cette stratégie. Elles peuvent aussi viser à rendre possible une nouvelle stratégie, par exemple en créant les conditions pour une nouvelle activité ou un nouveau positionnement, voire à créer ou à s'assurer de nouveaux avantages concurrentiels (Koenig, 2015). On voit que les liens avec la stratégie générale que ce soit au niveau du groupe ou des domaines d'activité sont potentiellement très forts.

1.3. Stratégies d'influence et stratégie générale de l'entreprise

- 8 Sur le plan académique, le développement des activités d'influence dans la stratégie des entreprises a suscité tout un courant de réflexion autour des concepts de « stratégie politique » -*corporate political strategy*- et d'activité politique -*corporate political activity*- (Bonardi et al., 2005 ; Dahan et al. 2013 ; Getz, 1997 ; Hillman et Hitt, 1999 ; Oberman, 2004). Même si ces concepts ne sont pas totalement stabilisés, les contributions de ces différents auteurs partagent une vision de l'entreprise comme « acteur politique », c'est-à-dire comme une entité qui : 1) évolue dans un environnement politique constitué d'institutions et d'acteurs publics dont les décisions impactent les conditions d'exercice de ses activités ; 2) formule sa propre stratégie politique qui représente sa « logique d'action » dans le champ politique ; 3) utilise des ressources politiques (informations, ressources financières, réseaux relationnels, réputation...) pour mettre en œuvre sa stratégie et influencer son environnement politique. La stratégie « politique » de l'entreprise relève aussi bien du niveau « corporate » (à l'échelle globale de l'entreprise) que du niveau « business » (à l'échelle des différentes activités économiques de l'entreprise). Cette distinction reste cependant relativement floue chez la plupart des auteurs (Bonardi et al., 2005 ; Dahan et al. 2013 ; Getz, 1997 ; Hillman et Hitt, 1999 ; Oberman, 2004) qui font parfois référence indistinctement à des termes comme stratégie, activités, tactique, actions, etc.
- 9 Plusieurs conceptualisations de la stratégie politique de l'entreprise ont été proposées (Bonardi et al., 2005 ; Dahan, 2009 ; Getz, 1997 ; Hillman et Hitt, 1999). Hillman et Hitt (1999), par exemple, suggèrent ainsi que la formulation d'une stratégie politique passe par trois catégories de décisions : le choix d'une « logique politique » (logique transactionnelle privilégiant des actions d'influence ponctuelles ou logique relationnelle privilégiant des actions d'influence à long terme) ; le niveau de participation politique (individuel ou collectif) ; la nature des actions d'influence mises en œuvre (basées sur l'information et l'expertise, sur les ressources financières et/ou sur le soutien populaire et les mouvements de masse). Rehbein et Schuler (1999) montrent par ailleurs que les choix politiques des entreprises dépendent aussi bien de facteurs externes (liés à l'environnement institutionnel de l'entreprise, à son environnement macro-économique

et à son environnement concurrentiel), que de facteurs internes propres à l'entreprise : degré de diversification, structure organisationnelle dédiée au *lobbying*, ressources à disposition, expérience de l'action politique, intensité de l'enjeu politique pour l'entreprise ou encore le degré de dépendance vis-à-vis des parties prenantes.

- 10 L'analyse des stratégies politiques s'inscrit ainsi clairement dans des approches similaires à celles de la « *business strategy* » (au sens économique) ; seule la nature des options stratégiques ou des leviers stratégiques (actions influence) change. Aussi, dans une approche fondée sur la théorie des ressources (RBV), Oliver et Holzinger (2008) proposent une typologie des stratégies politiques fondée sur deux critères : d'une part, la finalité de l'action politique sur le plan économique - maintenir une position concurrentielle acquise (*value maintenance*) versus créer de la valeur économique (*value creation*) ; d'autre part, l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de son environnement réglementaire. Celle-ci peut adopter deux attitudes, soit le conformisme (*compliance*), qui traduit une acceptation des règles en place, soit l'influence, qui se traduit par une forte activité -ou activisme- politique. Les auteurs identifient ainsi quatre stratégies politiques types reposant sur des capacités dynamiques, internes ou externes, spécifiques (tableau 1). Chacune de ces stratégies donnera lieu à des actions et à des moyens d'influence différents dirigés vers les principales parties prenantes de l'environnement socio-politique : autorités réglementaires, concurrents, clients, fournisseurs, groupes d'intérêts, opinion publique, médias, etc.
- 11 Notre contribution se situe dans la lignée de ces travaux. Mais au-delà de l'application d'un cadre théorique reconnu pour mieux comprendre les stratégies d'influence, nous cherchons à explorer comment ces actions politiques peuvent se combiner à des actions stratégiques de nature différente. Nous avons choisi de mettre en parallèle les actions d'influence avec des actions ou des décisions relatives aux stratégies d'innovation des entreprises car celles-ci renvoient le plus souvent à des objectifs de création ou défense de normes réglementaires (stratégie pro-active selon la typologie de Oliver et Holzinger, 2008). Nous nous intéresserons plus particulièrement à l'une des facettes des stratégies d'innovation en l'occurrence les stratégies de propriété intellectuelle. Pour relier actions d'influence et stratégie de propriété intellectuelle, nous nous appuyons sur un cadre¹ fréquemment mobilisé pour traiter de la problématique de la captation des bénéfices liés à l'innovation, le modèle « *Profiting From Innovation* » ou PFI.

Tableau 1 : Une typologie des stratégies politiques des entreprises

		Objectifs stratégiques	
		Maintien de la valeur	Création de valeur
Orientations stratégiques	Conformité	Stratégie réactive <i>Focus : capacités internes</i> <i>Exemples :</i> Se conformer rapidement aux standards Adapter rapidement sa stratégie et ses structures	Stratégie d'anticipation <i>Focus : capacités internes</i> <i>Exemples :</i> Adopter les meilleures pratiques pour s'adapter Recruter des experts venant du secteur public
	Influence	Stratégie défensive <i>Focus : capacités externes</i> <i>Exemples :</i> Lobbying pour accroître les barrières à l'entrée Défendre le statu quo	Stratégie pro-active <i>Focus : capacités externes</i> <i>Exemples :</i> Changer les normes du secteur Changer les standards qui fondent la législation

Source : Oliver et Holzinger (2008)

2. Le modèle « Profiting From Innovation » (PFI)

- 12 La question de la répartition des bénéfices d'une innovation est une question classique en management stratégique (Martinet, 2001). L'entreprise qui introduit une innovation est-elle celle qui bénéficie le plus de cette innovation ? Cette question de « l'avantage du pionnier » a donné lieu à de nombreux travaux en stratégie (sur la base notamment de l'article séminal de Lieberman et Montgomery, 1988) et en marketing (voir par exemple Golder et Tellis, 1993). C'est dans ce contexte qu'un économiste, David Teece, a proposé un modèle d'analyse de la répartition des bénéfices entre innovateur et suiveur (Teece, 1986). Avant tout analytique, ce modèle a été plus récemment adapté à une vision plus proactive de la stratégie (Pisano et Teece, 2007).

2.1. Le modèle PFI d'origine

- 13 Le modèle « *Profiting From Innovation* » (PFI) stipule que la part du profit captée par l'innovateur dépend de deux facteurs :
- 14 - Le régime d'*appropriabilité*, qui peut être faible ou fort. En contexte d'*appropriabilité* fort, l'imitation du produit conçu par l'innovateur sera difficile. Un régime d'*appropriabilité* fort peut provenir de la possibilité de déposer et faire respecter des droits de propriété intellectuelle, et notamment des brevets. Il peut aussi être dû à la complexité de la technologie embarquée dans le produit, aspect qu'il développe peu dans son premier article mais davantage par la suite (Teece, 2006, p. 1134). Teece insiste sur le fait que ce type de situation n'est pas la plus fréquente. Les brevets peuvent souvent être contournés et beaucoup de produits sont assez facilement imitables par ingénierie inversée. On est donc souvent en régime d'*appropriabilité* faible, beaucoup moins favorable à l'innovateur.

- 15 - Les actifs complémentaires nécessaires pour produire et commercialiser l'innovation. Les exemples d'actifs complémentaires les plus souvent cités sont les capacités de production, la réputation et la maîtrise des réseaux de distribution. Ces actifs peuvent être génériques (adaptables à plusieurs innovations), spécialisés (propres à une innovation) ou co-spécialisés (dépendance bilatérale entre l'innovation et les actifs en question). L'accès à des actifs complémentaires génériques ne constitue en général pas un obstacle trop difficile à surmonter pour le pionnier mais ils sont ensuite assez faciles à imiter et leur nature générique peut favoriser des concurrents suiveurs mieux dotés. L'accès à des actifs spécialisés ou co-spécialisés peut rendre difficile le lancement d'un produit et/ou entraîner une situation de dépendance vis-à-vis des détenteurs de ces actifs mais si l'innovateur parvient à les acquérir, ils constitueront des barrières à l'entrée du marché.
- 16 Teece s'intéresse bien sûr à l'interaction entre ces deux facteurs. Ainsi, un régime d'*appropriabilité* fort peut donner le temps à l'innovateur de constituer sa base d'actifs complémentaires alors qu'en régime d'*appropriabilité* faible, les détenteurs des actifs complémentaires clés sont fortement avantagés. Dans son article d'origine, Teece fait aussi le lien avec le modèle d'Abernathy et Utterback (Utterback et Abernathy, 1975) en montrant que le régime d'*appropriabilité* a une forte importance avant l'émergence d'un « *dominant design* » au sein de l'industrie, la détention d'actifs complémentaires devenant ensuite le facteur prépondérant.
- 17 On le voit, dans cette version, le modèle PFI est avant tout analytique. Pour le chercheur, il permet rétrospectivement de comprendre pourquoi tel acteur s'est révélé particulièrement apte à profiter d'une innovation donnée. Pour le stratège d'entreprise, il constitue un moyen d'évaluer la probabilité de réussir à capter les bénéfices d'une innovation et donne des points de repère pour mettre au point une stratégie à cette fin. Mais les deux facteurs sont traités comme des données exogènes, qui s'imposent au décideur. Teece, avec l'un de ses collègues, va toutefois montrer que l'on peut avoir une vision moins passive de ces deux éléments.

2.2. Le modèle PFI « proactif »

- 18 Pisano et Teece (2007) montrent que ces deux piliers du modèle peuvent être délibérément influencés par une entreprise. Si le régime d'*appropriabilité* est repris tel quel, dans sa définition d'origine, dans cet article, les auteurs préfèrent parler d'architecture de l'industrie que d'actif complémentaire. Les deux sont toutefois fortement liés. L'architecture d'une industrie désigne en effet la nature et la spécialisation des acteurs d'une industrie et la structure des relations entre ces derniers (Pisano et Teece, 2007, p. 283). On voit assez aisément que la spécialisation et les relations entre acteurs d'une industrie sont fortement associées à (largement déterminée par et déterminante pour) la détention de ressources stratégiques du type de celles que Teece qualifie d'actifs complémentaires.
- 19 De manière peut être un peu inattendue, dès lors que l'on se situe du point de vue de l'innovateur, Pisano et Teece commencent par aborder les moyens d'affaiblir un régime d'*appropriabilité*. Ce type de stratégie peut être rationnel pour une entreprise qui détient des actifs complémentaires qui lui permettent de capter les rentes d'innovation par d'autres voies. Elle a alors intérêt à ce que ces derniers restent prépondérants par rapport à la détention de droits de propriété intellectuelle. Les auteurs citent entre autres l'exemple

de Merck (sur lequel nous reviendrons) qui a lancé un programme de séquençage du génome dont il met les résultats dans le domaine public. Au service du renforcement du régime d'*appropriabilité*, ils citent deux outils principalement, tous deux liés aux stratégies d'influence : le *lobbying* (en évoquant la *Coalition Against Counterfeiting and Piracy*²) et l'influence des standards technologiques.

- 20 De même, ils montrent que l'on peut agir sur l'architecture d'une industrie, notamment à travers l'architecture technologique des produits. Une architecture modulaire a ainsi tendance à favoriser la spécialisation des acteurs tandis qu'une architecture intégrée va davantage favoriser l'intégration verticale. Si ce point peut rejoindre la problématique de l'influence des standards technologiques, elle est nettement moins liée aux stratégies d'influence. Nous allons donc plus particulièrement nous concentrer sur le volet « régimes d'*appropriabilité* ».

3. Les stratégies sur le plan du régime d'*appropriabilité*

- 21 Nous l'avons vu, le régime d'*appropriabilité* dépend d'une part de la complexité de la technologie intégrée au produit proposé par l'entreprise et d'autre part de sa capacité à mobiliser des instruments juridiques : les droits de la propriété intellectuelle et les secrets d'affaires. Or, une entreprise peut agir sur ce deuxième point de deux manières : par sa stratégie de dépôts et de défense de ses droits et par son influence sur le fonctionnement du système de droits de la propriété intellectuelle. Nous nous trouvons donc bien là à l'articulation entre deux domaines stratégiques. Nous examinons dans cette partie comment les stratégies d'influence en matière de propriété intellectuelle interagissent avec d'autres composantes de la stratégie dans quatre cas exploratoires.

3.1. Le cadre d'analyse

- 22 La coordination de plusieurs types d'actions pour aller dans une direction donnée fait partie de la nature même de la stratégie. Ainsi, on trouvera dans n'importe quel manuel de stratégie des exemples de mesures cohérentes visant à réduire les coûts ou à assurer une différenciation suffisante des produits. En revanche, la mise en œuvre simultanée d'actions ayant des effets contraires paraît intuitivement moins logique. Porter (1982) avait d'ailleurs en son temps mis en garde contre les stratégies cherchant simultanément à jouer sur la différenciation et la domination par les coûts. En réalité, il n'est pas rare que la mise en œuvre d'un type d'action puisse amener à des effets trop importants qu'il est nécessaire de compenser par des actions en sens contraire. Toute organisation est en effet traversée de tensions paradoxales, qu'elle peut gérer par le compromis, la hiérarchisation, la *séquentialisation*, le compartimentage ou qu'elle peut prendre en compte plus directement par une approche dialectique (Josserand et Perret, 2003) mais qui de toute façon débouchera sur des problématiques de dosage (« *fine tuning* » diraient nos collègues anglophones).
- 23 Nous nous inscrivons pleinement dans cette approche de la stratégie comme ensemble d'actions soumises à des tensions paradoxales et dont les effets, au demeurant jamais pleinement prévisibles, nécessitent des ajustements constants. Dans nos études de cas, nous examinerons à la fois des cas où les actions d'influence et d'autres formes d'actions sont mobilisées simultanément : 1) dans une optique de renforcement mutuel (ici pour renforcer ou affaiblir le régime d'*appropriabilité* d'un type d'innovation) ; 2) dans une

optique de dosage (ici en développant simultanément des actions visant à renforcer et des actions visant à affaiblir le régime d'*appropriabilité* dans lequel évolue l'entreprise – sachant qu'elle peut chercher à le renforcer pour certains types d'innovations et l'affaiblir pour d'autres). C'est dans cette optique que nous avons choisi quatre exemples correspondant à ces différents cas de figure.

3.2. La méthodologie

- 24 Nos choix méthodologiques répondent à une logique d'exploration. Le but de cette étude empirique est en effet d'approfondir nos connaissances sur la manière dont des stratégies d'influence peuvent s'articuler avec d'autres actions en utilisant pour cadre d'analyse le modèle PFI. Nous ne cherchons pas à mettre à jour des régularités dans une logique inductive, ni à les vérifier dans une logique hypothético-déductive.
- 25 Par conséquent, les critères qui ont guidé nos choix en matière d'études de cas ne relèvent pas d'une logique de représentativité statistique mais correspondent, conformément aux pratiques usuellement admises en matière d'études de cas multiples (voir par exemple Eisenhardt et Gaebner, 2007), à un échantillonnage théorique croisé avec des contraintes de disponibilité de l'information. Nous avons déterminé, à partir d'une base d'exemples connus de nous, du fait à la fois de l'intérêt qu'ils ont pu suscité auprès d'autres chercheurs et du fait que nous suivons depuis plusieurs années les stratégies d'influence en matière de propriété intellectuelle, notamment aux Etats-Unis, quatre cas d'entreprises correspondants aux trois situations évoquées ci-dessus : actions simultanées de renforcement du régime d'*appropriabilité*, actions simultanées d'affaiblissement du régime d'*appropriabilité*, actions de sens contraire permettant de doser entre ces deux effets. Ces cas ont été choisis en fonction : 1) de leur caractère emblématique, les actions menées étant d'ampleur assez forte et le lien avec la logique stratégique relativement visible ; 2) de la disponibilité de données les concernant. Les stratégies d'influence passent par des méthodes plus ou moins visibles. Les Etats-Unis ont une tradition de relative transparence dans ce domaine, ce qui permet d'accéder à des informations systématiques sur toutes les actions officielles. Dans ces quatre études de cas, des actions de ce type ont pu être documentées.
- 26 Parmi les exemples répondant à ces critères, figuraient notamment des cas dans le domaine de la pharmacie et dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il nous a donc semblé intéressant de combiner deux cas dans ces deux secteurs avec à chaque fois un exemple où les actions identifiées vont dans le même sens et un exemple où les actions s'équilibrent davantage. Nous avons ensuite collecté le maximum de données sur les quatre cas et nous avons cherché à identifier :
 - 27 - les actions menées allant dans le sens d'un renforcement des dispositifs légaux permettant de se protéger de l'imitation ;
 - 28 - les actions visant à affaiblir les effets de ces mêmes dispositifs ;
 - 29 - la logique stratégique de ces actions.
- 30 Nous avons triangulé les différentes sources d'information pour fiabiliser les données utilisées et avons pris soin de tracer chacune d'entre elles de manière à assurer la transparence et la *réplicabilité* de notre étude (les principales sources ont été numérotées et reprises dans une liste à la suite de la bibliographie). Au total, nous avons utilisé 2

ouvrages, 12 articles académiques, 6 documents issus des entreprises -dont 4 rapports annuels- et 19 documents de presse pour reconstituer ces cas.

- 31 Cette méthodologie comporte des limites évidentes. Elle ne permet pas de tirer des conclusions s'appliquant à toute action de *lobbying*. Les éléments ressortant de ces études de cas pourraient être propres au contexte spécifique de ces entreprises. Par ailleurs, en nous fondant sur les données secondaires disponibles, il est possible (et même probable) que certains des éléments mis en place par ces entreprises nous aient échappés. Les entreprises présentées comme menant des actions allant dans le même sens mènent aussi, peut-être, des actions souterraines permettant d'en équilibrer les effets. Une collecte de données primaires -et notamment des entretiens avec les principaux protagonistes de ces études de cas- nous auraient certainement permis une plus grande richesse d'analyse. Mais ces limites ne remettent pas en cause notre but principal : utiliser ces exemples dans une perspective illustrative et explicative et mieux comprendre comment les stratégies d'influence peuvent s'articuler avec d'autres éléments de la stratégie d'entreprise dans un cadre d'analyse stratégique global.

3.3. L'analyse de quatre études de cas

- 32 Nous présentons dans ce qui suit les principales caractéristiques des stratégies visant à : 1) renforcer le régime d'appropriation (Pfizer) ; 2) affaiblir le régime d'appropriation (Google) ; 3) et 4) trouver un dosage entre renforcement et affaiblissement du régime d'appropriation (Merck et IBM). Pour mieux comparer les études de cas, nous commençons par présenter les deux cas du secteur pharmaceutique avant de présenter ceux du secteur des technologies de l'information et de la communication.

3.3.1. Le cas « Pfizer »

- 33 Pfizer est l'archétype du laboratoire pharmaceutique commercialisant des médicaments dits « éthiques », c'est-à-dire reposant sur un principe actif original protégé par brevet, et prescrits par ordonnance. Il s'agit du premier laboratoire mondial en termes de chiffre d'affaires avec un chiffre d'affaires de près de 50 milliards de dollars [3, p. 2].
- 34 Le brevet est au cœur du modèle d'affaires de ce type de laboratoire. Ce dernier repose en effet sur des marges extrêmement élevées pour les nouveaux médicaments, marges qui ne pourraient être maintenues sans un monopole d'exploitation d'une certaine durée. Ces marges doivent en effet, non seulement couvrir les frais de R&D liés au développement du médicament en question, les coûteuses études cliniques destinées à tester son efficacité et sa dangerosité, mais également les frais liés au développement des centaines de molécules qui ne parviendront jamais sur le marché. Traduits dans les termes du modèle PFI, ce type de modèle d'affaires ne peut donc fonctionner que dans le cadre d'un régime d'*appropriabilité* fort. Il est intéressant de noter que le chapitre sur l'environnement d'exploitation (*operating environment*) dans le rapport annuel de Pfizer s'ouvre sur la question des droits de PI et commence par ce paragraphe d'avertissement aux actionnaires :

The loss or expiration of intellectual property rights and the expiration of co-promotion and licensing rights can have a significant adverse effect on our revenues. Many of our products have multiple patents that expire at varying dates, thereby strengthening our overall patent protection. However, once patent protection has expired or has been lost prior to the expiration date as a result

of a legal challenge, we lose exclusivity on these products, and generic pharmaceutical manufacturers generally produce similar products and sell them for a lower price. This price competition can substantially decrease our revenues for the impacted products, often in a very short period of time. [2, p. 3] [3, p. 3]

- 35 Trois tendances concomitantes viennent toutefois menacer cette situation de régime d'*appropriabilité* fort : la question de l'accès aux médicaments dans les pays moins développés (voir par exemple Craig Smith, 2003) ; la question de la maîtrise des dépenses de santé dans les pays développés³ ; et, aux Etats-Unis, la question de l'émergence des pratiques souvent qualifiées de prédatrices – les fameux « *patent trolls* » (Pénin, 2010 ; Reitzig *et al.*, 2007). Les entreprises dites « *patent trolls* » exploitent de façon opportuniste les caractéristiques du système de brevet fort (« *pro-patent era* », voir par exemple Kortum et Lerner, 1999) ce qui, combiné à certaines particularités juridiques, conduit à des pressions vers une remise en cause du système de protection juridique.
- 36 Les différentes initiatives de Pfizer en matière de propriété intellectuelle, comme en matière d'influence politique - *lobbying* - vont toutes dans le sens d'un renforcement du régime d'*appropriabilité*, ou du moins cherchent à éviter que celui-ci ne s'affaiblisse. Au niveau de sa stratégie de propriété intellectuelle, Pfizer procède régulièrement à des dépôts de brevets. Le laboratoire mène aussi des actions en justice en contrefaçon contre les fabricants de médicaments génériques et alloue des ressources significatives à la lutte contre la falsification de médicaments :
- We continue to aggressively defend our patent rights against increasingly aggressive infringement whenever appropriate, and we will continue to support efforts that strengthen worldwide recognition of patent rights while taking necessary steps designed to ensure appropriate patient access. In addition, we will continue to employ innovative approaches designed to prevent counterfeit pharmaceuticals from entering the supply chain and to achieve greater control over the distribution of our products, and we will continue to participate in the generics market for our products, whenever appropriate, once they lose exclusivity. Commitments and Contingencies : Legal Proceedings--Patent Litigation [2, p. 9].*
- 37 Dans son rapport d'activité [2], Pfizer indique avoir engagé 14 actions en justice contre des fabricants de médicaments génériques en 2013. Il semble toutefois que, conformément au comportement de la majorité des entreprises américaines dans les litiges liés aux brevets (Somaya, 2003), Pfizer soit ouvert au règlement à l'amiable⁴. Le laboratoire reporte ainsi des revenus liés au règlement de contentieux liés aux brevets à hauteur de 1,3 milliards de dollars en 2013 [2, p. 3].
- 38 En parallèle, Pfizer s'est mobilisé dans le cadre de la réforme des brevets aux Etats-Unis, à la fois à titre individuel⁵ et à travers sa participation à la *Coalition for 21st Century Patent Reform*. Cette dernière a été créée en réaction à la création d'une *Coalition for Patent Fairness*, réunissant beaucoup d'entreprises de haute-technologie (et notamment du secteur du TIC) et préconisant des réformes assez fortes pour contrer l'émergence des *patent trolls*. La *Coalition for 21st Century Patent Reform* apparaît donc comme une coalition défensive cherchant à conserver les acquis d'un droit du brevet fort. Récemment, Pfizer a initié, avec d'autres multinationales comme Apple, DuPont, Ford Motor, General Electric, IBM ou Microsoft, une coalition dénommée *Partnership for American Innovation*, afin de s'opposer à un projet de réforme du système des brevets jugé moins protecteur pour les entreprises innovatrices [4].

- 39 A côté de cela, Pfizer fait également partie de la *Coalition Against Counterfeiting and Piracy*, mène de larges campagnes de communication et de relations publiques pour sensibiliser les consommateurs et les responsables publics aux dangers de la contrefaçon des médicaments⁶, et déploie d'importants efforts pour traquer les filières de commercialisation des médicaments contrefaits [6][7].
- 40 Le fait qu'il n'y ait pas d'actions identifiées visant à affaiblir le régime d'*appropriabilité* ne signifie pas qu'il n'en existe aucune. Ces dernières ne seraient pas irrationnelles tant Pfizer dispose également d'actifs complémentaires importants. Mais elles semblent marginales, ce qui n'est pas le cas d'un de ses grands concurrents : Merck.

3.3.2. Le cas « Merck »

- 41 Le contexte de Merck est proche de celui Pfizer. Il s'agit également, et principalement, d'un laboratoire classique concevant et vendant des médicaments « éthiques ». Légèrement moins important que Pfizer, il fait néanmoins partie du top 5 de l'industrie pharmaceutique mondiale avec un chiffre d'affaires, en 2014, de 42 milliards de dollars [9, p. 1].
- 42 On ne sera donc pas étonné d'une certaine proximité avec le cas de Pfizer. Merck souligne également l'importance des brevets pour son modèle d'affaires et affiche la date d'expiration des brevets protégeant ses principaux produits dans les premières pages de son rapport annuel [8, p. 8-9]. Le premier risque signalé est celui de la perte de la protection de ses brevets: « *The Company is dependent on its patent rights, and if its patent rights are invalidated or circumvented, its business would be adversely affected.* » [8, p. 17]
- 43 Une dizaine d'actions en contrefaçon de brevets sont signalées dans le rapport annuel 2013 [8, p. 109-110]. Sa stratégie d'influence concernant le système de droits de propriété intellectuelle est proche de celle de son concurrent. Il appartient également à la *Coalition for 21st Century Patent Reform* ainsi qu'à la *Coalition Against Counterfeiting and Piracy* (Pisano et Teece, 2007). Par ailleurs, si le rapport annuel ne mentionne aucune menace explicite pesant sur le laboratoire, un article concernant la mise en place d'une licence obligatoire sur un médicament de Merck au Brésil rappelle l'un des arguments classiques des actions de *lobbying* en faveur du respect des droits de la propriété intellectuelle : les critères de choix pour les lieux d'investissement [10].
- 44 Notons toutefois que le rapport annuel 2013 mentionne aussi une action en opposition de brevet auprès de l'Office européen des brevets. Il s'agit de contester un brevet déposé par *Ono Pharmaceutical* sur l'utilisation d'un anticorps dans le traitement des cancers, ce qui illustre les nouvelles problématiques de propriété intellectuelle nées avec l'émergence des nouvelles biotechnologies médicales. Une nouvelle situation émerge ainsi dans le domaine de la génomique, secteur potentiellement très important pour l'avenir de l'industrie pharmaceutique. De nombreuses entreprises, souvent de nouveaux entrants, ont déposé un grand nombre de brevets sur des applications thérapeutiques liées au séquençage du génome humain, brevets qui peuvent bloquer des applications mais aussi parfois la recherche dans certains domaines. Certains auteurs avaient alerté sur le risque de blocage qui pouvait en résulter, évoquant une tragédie des biens communs inversée (Heller et Eisenberg, 1998).
- 45 Des laboratoires pharmaceutiques comme Merck deviennent dès lors dépendants de certains de ces brevets pour pouvoir proposer des traitements fondés sur la génomique. Dans ce cadre, un régime d'*appropriabilité* trop fort peut constituer un frein pour exploiter

des actifs complémentaires développés dans le passé mais utiles pour mettre au point de nouveaux traitements : capacités à mener à bien un projet à travers les différentes étapes d'études cliniques nécessaires à l'obtention de l'autorisation de mise sur le marché, réseau commercial, réputation, etc. C'est ainsi que Merck avait refusé de payer une licence à Integra lorsqu'il avait utilisé dans le cadre d'un accord avec une institution de recherche (Scripps) des peptides brevetés en phase de *screening* (recherche de la molécule la plus susceptible de devenir un bon médicament), ce qui avait débouché sur un long procès assez largement commenté au niveau juridique (Fox, 2004 ; Boyd, 2006). Il est d'ailleurs intéressant de noter que Merck avait reçu le soutien du gouvernement américain dans un commentaire (*Amicus*) envoyé à l'autorité judiciaire (*Court*) pendant le procès (Boyd, 2006, p. 41), ce qui illustre les interactions entre le *lobbying* auprès des institutions exécutives et législatives et l'influence du droit par les procès. C'est par ce contexte juridique particulier que Pisano et Teece (2007) expliquent que Merck a mis en place, dès 1994, un accord avec Washington University pour créer une base de séquences génétiques humaines libre de droit. Comme l'indiquent Pisano et Teece (*Ibid.*, p. 57): « *This sounds highly altruistic, and we do not want to discount the potential for Merck to be engaged in a public service. However, it is also easy to see a strategic motive: by making expressed human gene sequences publicly available, Merck was essentially preventing a privatization of genes that could block its future research objectives. In essence, Merck was keeping the upstream appropriability regime "weak" in order to protect its ability to continue to leverage its downstream assets in development and commercialization.* »

- 46 Nous nous trouvons donc là dans un cas typique de dosage : l'entreprise a intérêt à ce que le régime d'*appropriabilité* dans le secteur pharmaceutique reste globalement fort et agit en conséquence. Mais un régime d'*appropriabilité* trop fort dans certains domaines, où sa position en matière de propriété intellectuelle est moins avantageuse, et surtout alors qu'elle dispose d'actifs complémentaires susceptibles de lui procurer une position concurrentielle intéressante, pourrait la handicaper. D'où des actions visant à affaiblir ce régime dans ces domaines spécifiquement.

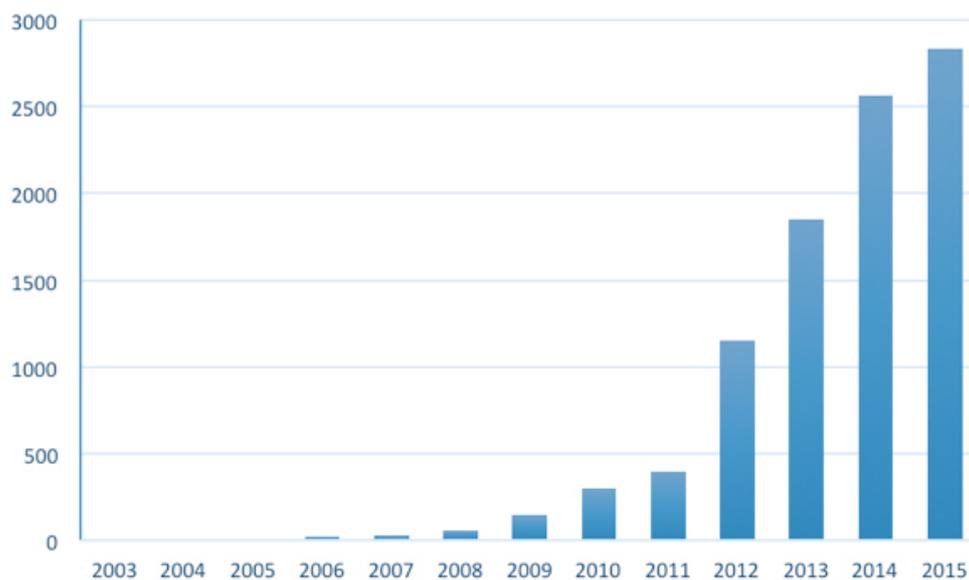
3.3.3. Le cas « Google »

- 47 Le cœur de la stratégie d'offre de Google est son moteur de recherche. L'entreprise a été créée dans cette optique en 1997 en proposant un nouvel algorithme permettant de combiner les avantages des robots de recherche (tendre vers l'exhaustivité) et des annuaires de recherche (classer les pages en fonction de leur pertinence). A partir de là, Google a construit un modèle d'affaires fondé avant tout sur la publicité et a étendu sa gamme de services de manière à toujours attirer les internautes vers ses services. L'un des atouts de l'entreprise est constitué par le réseau de serveurs qu'elle a progressivement constitué et qui permet à l'internaute d'avoir accès très rapidement aux résultats et aux pages référencées. Du point de vue du modèle de Teece, l'avantage de l'entreprise a d'abord résidé dans le régime d'*appropriabilité*, pas tant du point de vue des brevets (si Google avait déposé un brevet dès 1997, avant même le dépôt du nom de domaine [11], l'entreprise n'a ensuite plus déposé de brevets jusqu'en 2003) que par la complexité de la technologie mise en œuvre : le fameux algorithme secret. Mais, peu à peu, Google a su consolider son avantage à travers l'acquisition d'actifs complémentaires : notoriété, réseau de serveurs, offre de services liés.
- 48 L'entreprise a vu rapidement que le *smartphone* allait devenir un élément central des systèmes de communication et de traitement de l'information et qu'il lui fallait donc aussi

être un acteur incontournable dans ce secteur. Or, celui est caractérisé par une forte interdépendance technologique, parfois qualifiée de « maquis de brevets » (« *patent thickets* ») qui incite les entreprises à déposer des brevets avec pour but principal de les utiliser comme outils d'accès aux technologies des concurrents (Grindley et Teece, 1997 ; Ziedonis, 2001), soit en les utilisant comme monnaie d'échange dans le cadre d'accords de licences croisées, soit comme levier de dissuasion (Pisano et Teece, 2007).

- 49 Google tire principalement ses avantages concurrentiels des serveurs installés et des externalités de réseau (actifs complémentaires). Du fait de ses actifs complémentaires, de son succès commercial et de la multitude de brevets logiciels déposés aux Etats-Unis, Google est devenu une cible idéale pour les *patent trolls* : dans une interview [12], Allen Lo, Directeur des brevets de Google, indique ainsi que l'entreprise doit faire face à environ une centaine d'affaires en parallèle liées à des actions de la part de *patent trolls* pour un coût de plusieurs dizaines de millions de dollars. Par ailleurs, du fait de sa présence sur le marché de la téléphonie mobile, Google a plutôt intérêt à évoluer dans un régime d'*appropriabilité* faible.
- 50 On ne s'étonnera donc pas qu'en matière de stratégies d'influence, Google soit dans le camp de la *Coalition for Patent Fairness*. Cette coalition, créée en 2005, représente le *lobby* des entreprises résolument opposées aux agissements des *patent trolls*. Principalement constituée des grandes entreprises du secteur de l'informatique et des télécommunications (dont Intel, Microsoft, Apple, Yahoo, HP...), la *Coalition for Patent Fairness* a fait du *lobbying* en faveur d'une réforme « équilibrée » du système des brevets mais qui réduise la portée des mesures ultra-protectrices des détenteurs de brevets. Par exemple, la coalition a milité pour une estimation « raisonnable » des dommages et intérêts en matière de contrefaçon, la suppression du principe de triplement des dommages en cas de violation intentionnelle d'un brevet, la mise en place d'une procédure de contestation administrative et pas seulement judiciaire, ainsi que la mise en place de règles pour le choix de la juridiction compétente dans les litiges en matière de brevet. Comme l'ensemble de ses concurrents-partenaires, Google avait intérêt à promouvoir un système de protection intellectuelle plus souple et donnant moins de prises aux redoutables *patent trolls*.
- 51 De ce point de vue, la stratégie de propriété intellectuelle de Google peut paraître paradoxale au premier abord. L'entreprise a en effet augmenté très régulièrement ses dépôts de brevets pour atteindre 1873 brevets américains obtenus en 2013 (Figure 1). Elle a même encore accentué cette stratégie depuis : Google est le cinquième déposant de brevets aux Etats-Unis en 2015, même si les statistiques deviennent plus difficiles à comparer du fait de l'utilisation de filiales de *licensing* pour le dépôt de brevets par les grands groupes de la *high-tech* - Google Inc. a ainsi obtenu 2 835 brevets américains en 2015, mais Google Technology Holdings LLC en a obtenu 360 [13].

Figure 1 : Evolution du nombre de brevets déposés par Google aux Etats-Unis



- 52 Cet apparent paradoxe a d'ailleurs soulevé quelques commentaires allant jusqu'à suggérer que la stratégie de *lobbying* de Google pourrait avoir pour but de réduire le prix des brevets logiciels pour en racheter davantage [11]. En plus de ses dépôts massifs, Google s'est en effet lancée dans une stratégie d'acquisition de brevets présentée comme un moyen d'éviter que ces derniers ne soient rachetés par les *patent trolls*. Par exemple, Google a lancé en 2015 un appel à la vente de brevets pendant une période de quelques semaines, avec une réponse très rapide garantie [14].
- 53 Il est toutefois assez facile de reconstituer le caractère essentiellement défensif de la stratégie de propriété intellectuelle de Google. D'une part, à l'origine, Google ne déposait pratiquement pas de brevets. L'augmentation du nombre de dépôts de brevets par Google (voir figure 1) est ainsi liée à la multiplication des actions en contrefaçon et à l'émergence des *patent trolls* mais aussi à son entrée sur le marché des téléphones mobiles. D'autre part, dans les litiges en matière de propriété intellectuelle, Google est plus souvent le défenseur que l'attaquant. Au-delà même des très nombreuses actions menées par les *patent trolls*, Google a été attaquée pour contrefaçon de brevets par des entreprises comme Oracle, Microsoft, Apple, Gemalto, British Telecom et plus récemment par le consortium Rockstar, un consortium regroupant Microsoft, RIM, Sony, Ericsson, et par le *patent troll* Vringo [15][16][17].
- 54 En 2012, Google a racheté Motorola, ce que d'aucuns ont vu comme un dangereux mouvement stratégique vers l'aval car pouvant entraîner la méfiance des fabricants de téléphones mobiles utilisant son système Android. Ce mouvement ne peut toutefois être compris que dans le contexte de la nécessité de se protéger des attaques dans le secteur de la téléphonie mobile, où Google ne détenait pas de portefeuille de brevets. Google avait déjà essayé d'acquérir le portefeuille de brevets de Nortel, mais avait échoué face à un consortium comportant plusieurs de ses plus redoutables concurrents⁷. La cession par Motorola de sa branche mobile était donc l'opportunité d'acquérir son portefeuille de brevets. Google a d'ailleurs cédé cette branche à Lenovo... mais sans le portefeuille de brevets.

55 Certes, Google n'exclut absolument pas d'utiliser ses brevets offensivement, notamment dans les nouveaux domaines qu'elle aborde (par exemple la voiture autonome) mais dans l'interview précédemment citée, Allen Lo insiste surtout sur les rôles défensifs :

It's also a sign of a greater investment in the patent portfolio and an appreciation of the reality that we are in a world where patents are used offensively against us. In a lot of those situations, the value of our patent portfolio is not so much monetisation but leveraging the portfolio to achieve freedom for the business to enable us to continue to innovate. We understand that we need to have a portfolio either for cross-licensing purposes or for counter-assertion strategies. In cases where competitors come after us, we want to be able to respond. [12]

56 Il faut également noter qu'Android, le système d'exploitation de Google pour mobile et tablettes tactiles, est un logiciel « *open source* ». Or, l'*open source* est par définition un monde à régime d'*appropriabilité* faible, également soutenu par un autre géant de l'informatique : IBM.

3.3.4. Le cas « IBM »

57 Le monde de l'informatique a longtemps été dominé par IBM à partir de produits intégrés : ordinateurs IBM, constitués de composants IBM, pilotés par un système d'exploitation IBM et généralement essentiellement équipés de logiciels applicatifs IBM (Pisano et Teece, 2007). Dans ce cadre, l'avantage concurrentiel d'IBM reposait aussi bien sur son avance technologique, avantage d'autant plus significatif en régime d'*appropriabilité* fort, que sur des actifs complémentaires comme son réseau de distribution, de maintenance et sa réputation. La nature même du micro-ordinateur, mais aussi la manière dont IBM va s'organiser pour pénétrer ce marché (Chesbrough et Teece, 1996) vont conduire à une architecture modulaire du produit et de l'industrie (multiplication des acteurs spécialisés). Dans ce contexte, et à la suite de quelques erreurs stratégiques⁸, IBM va laisser Intel et Microsoft prendre le *leadership* technologique et stratégique sur ce marché. Dès lors, cette branche va devenir tellement peu rentable qu'il va finir par la céder, se concentrant sur quelques technologies pointues et les gros systèmes (*mainframes*) au niveau technologique et redéployant son activité vers les services. D'un point de vue stratégique, le cas d'IBM est intéressant car il bénéficie toujours d'une certaine avance technologique dans le domaine des gros systèmes, ce qui lui donne un intérêt à un régime d'*appropriabilité* fort. Mais il a perdu la maîtrise du secteur de la micro-informatique et de plusieurs segments intermédiaires comme les stations de travail et les serveurs. Et il a intérêt à ne pas dépendre trop d'Intel et Microsoft, qui ont su monter en gamme dans leurs produits (ils proposent tous deux des systèmes pour serveurs) au niveau des produits mis en œuvre chez leurs clients par leurs consultants. Au niveau des microprocesseurs, IBM va longtemps essayer de rester sur le marché avec ses microprocesseurs « Power PC », conçus avec Apple et Motorola. Ils ont équipé les micro-ordinateurs de la famille des Macintosh jusqu'en 2006, lorsque Apple a rompu brutalement cette alliance pour se tourner vers Intel. Au niveau logiciel, la seule alternative crédible est le développement de logiciels libres.

58 La politique d'IBM en faveur du renforcement du régime d'*appropriabilité* se manifeste de deux façons. IBM adopte une politique de protection intellectuelle particulièrement forte. IBM est ainsi le premier déposant de brevets aux Etats-Unis depuis 23 ans. En 2015, l'entreprise a ainsi obtenu 7 355 brevets américains et ses dépôts ont plus que doublé en

dix ans [13]. Le portefeuille de l'entreprise américaine est ainsi estimé à plus de 81 500 brevets américains [18].

- 59 Ceci étant, IBM peut également être directement concernée par le problème des *patent trolls*. Ainsi, depuis 2008, IBM adhère à un fonds commun, *Allied Security Trust* (qui regroupe des entreprises comme Google, Verizon, Cisco, Ericsson ou HP) destiné à racheter des brevets avant qu'ils ne soient exploités par des *patent trolls* [19].
- 60 Sur le plan politique, IBM a joué un rôle d'influence important des politiques publiques en matière de protection intellectuelle aux Etats-Unis. Dans son *lobbying* concernant la réforme de la réglementation des brevets, IBM a soutenu des positions visant à réduire le pouvoir et les marges d'actions des *patent trolls*. Bien que ne faisant pas partie de la principale coalition « anti-trolls », *Coalition for Patent Fairness*, IBM a conduit des actions d'influence à titre individuel⁹ et défendu des positions similaires à celles de ses concurrents et partenaires. Plus récemment, en 2014, IBM a intégré la coalition « *Partnership for American Innovation* » (cf. infra) en compagnie d'entreprises comme Apple, Pfizer ou Microsoft, dont le but est de faire du *lobbying* pour réduire encore plus les attaques des *patents trolls* [20].
- 61 D'autres initiatives d'IBM semblent également aller dans le sens d'un affaiblissement du régime d'*appropriabilité*. D'une part, IBM propose à ses concurrents des licences de ses brevets à des coûts et à des conditions dites « raisonnables et non discriminatoires ». D'autre part, en 2005, IBM a « offert » près de 500 brevets pour protéger le système d'exploitation Linux et d'autres logiciels Open Source et soutient financièrement plusieurs projets « *open source* » (Samuelson, 2006). Elle est aussi à l'origine du consortium Eclipse auquel elle a fourni à l'origine une base de code source qu'elle évalue à 40 millions de dollars (West, 2003).
- 62 Les relations d'IBM avec le monde « *open source* » illustrent toutefois très bien les tensions qui peuvent résulter de ce type de stratégie hybride. Ainsi, en 2010, une crise avait eu lieu à la suite d'une lettre menaçante envoyée au président d'un projet *open source* (TurboHercules) portant sur le seul domaine où IBM est resté dominant, tant sur le plan technologique que commercial : les *mainframes*. Cette phrase (réponse à une sollicitation du site d'information *eWeek*) illustre à elle-seule cette tension: « *We stand behind the pledge we made in 2005, and also our rights to protect our significant investments in mainframe technology.* » [21]. Plusieurs membres de la communauté *open source* ont réagi vivement à cette affaire, accusant IBM de ne pas tenir ses promesses vis-à-vis de la communauté *open source* tandis qu'IBM se défendait en accusant le projet d'être en fait un moyen pour certains de ses concurrents d'attaquer le marché des ordinateurs « *mainframes* » : « *In 2005, when IBM announced open access to 500 patents that we own, we said the pledge is applicable to qualified open-source individuals or companies. We have serious questions about whether TurboHercules qualifies. TurboHercules is a member of organizations founded and funded by IBM competitors such as Microsoft to attack the mainframe. We have doubts about TurboHercules' motivations.* » [21].

4. Discussion, enseignements et conclusion

- 63 Notre but principal était de montrer la possibilité d'insérer les actions d'influence politique dans le cadre d'un modèle d'analyse destiné à comprendre mais aussi construire

des stratégies globales, ici en vue de capter une partie significative de la valeur créée par une innovation.

- 64 Les quatre études de cas montrent à la fois la cohérence entre la stratégie d'influence menée et la position de l'entreprise eu égard au modèle PFI et la manière dont cette dernière s'intègre avec d'autres composantes de la stratégie (ici, compte tenu du focus sur le régime d'*appropriabilité*, la stratégie de PI).

4.1. L'articulation entre stratégie d'influence et stratégie générale

- 65 La nécessité de bien articuler stratégie générale et activités de *lobbying* a été soulignée depuis longtemps (Mitnick, 1993 ; Hillman et Hitt, 1999). La plupart des travaux se contentent toutefois de rappeler cette nécessaire articulation et proposent parfois des pistes, nous y reviendrons, pour mieux l'organiser. Notre étude permet de montrer qu'il est possible de relier les stratégies d'influence menées à la situation de l'entreprise au regard d'un modèle d'analyse très classique en management stratégique de l'innovation. Dans les quatre cas étudiés, en effet, la volonté de renforcement ou d'affaiblissement du régime d'*appropriabilité* est tout à fait cohérente avec les moyens dont dispose l'entreprise pour capter la valeur de ses innovations. L'industrie pharmaceutique est ainsi très dépendante du respect de ses brevets. Il est donc logique qu'elle mène des actions misant à maintenir un environnement favorable en la matière aux Etats-Unis (et à renforcer le régime d'*appropriabilité* dans des pays où il est plus faible). Pfizer, comme Merck, se situent ainsi pleinement dans une stratégie politique défensive selon la typologie d'Oliver et Holzinger (2008). Ces deux entreprises cherchent à travers leurs actions politiques à maintenir un *statu quo* réglementaire. Toutefois, le risque de blocage dans le domaine de la génétique pouvant être défavorable à l'exploitation d'actifs complémentaires détenus, cela explique pourquoi Merck cherche à réduire le régime d'*appropriabilité* dans ce domaine précis. Comme il est difficilement tenable de tenir un double discours en matière de *lobbying*, Merck va chercher à affaiblir le régime d'*appropriabilité* mais par d'autres moyens que politiques.
- 66 Le cas de Merck est proche de celui d'IBM dont la situation de premier déposant de brevets au monde et les revenus importants qu'il tire de ses licences conduisent à souhaiter le maintien d'un système de brevet fort aux Etats-Unis, tout en soutenant parallèlement le développement du logiciel libre. Google quant à lui fonde sa position concurrentielle sur des actifs complémentaires et constitue une cible à la fois de la part d'acteurs avec lesquels il est en compétition dans le cadre de la bataille de systèmes d'exploitation pour mobiles et de la part des *patent trolls*. Pour Google, un droit du brevet trop fort représente surtout une menace pour sa liberté d'exploitation. La stratégie politique de Google relève ainsi clairement d'une stratégie pro-active au sens d'Oliver et Holzinger (2008). Il va donc, dans ses activités de *lobbying*, promouvoir des réformes assez fortes du droit du brevet conduisant à réduire ces risques tout en acquérant un important portefeuille de brevets à des fins essentiellement défensives.

Tableau 2 : Quatre cas de stratégies d'influence et de régimes d'appropriabilité

	Pfizer	Merck	Google	IBM
Modèle d'affaires	Produit original, protégé par brevet, prescrit sur ordonnance	Produit original, protégé par brevet, prescrit sur ordonnance	Centré sur le moteur de recherche / publicité + services	Produits et services intégrés + systèmes fermés
Régime d'appropriabilité	Fort	Fort en général Faible / séquençage génomique	Faible	Fort / matériels Faible / logiciels
Contexte lié au régime d'appropriabilité	Menaces sur le niveau de protection des brevets	Risque de dépendance / brevets séquençage génomique	Menaces de la part des « patent trolls »	Eviter la domination des producteurs de logiciels (Microsoft,
Stratégies d'influence mises en œuvres	Renforcement / maintien du régime d'appropriabilité Lutte contre la falsification : <i>Coalition Against Counterfeiting and Piracy</i> Lobbying / lois sur la PI : <i>Coalition for 21st Century Patent Reform</i>	Dosage du régime d'appropriabilité Création d'une base de séquences génétiques libre de droit Mais ... lutte contre la falsification : <i>Coalition Against Counterfeiting and Piracy</i> + Lobbying / lois sur la PI : <i>Coalition for 21st Century Patent Reform</i>	Dosage du régime d'appropriabilité Augmentation des dépôts de brevets + acquisition de brevets (Motorola) Lobbying pour contrer le pouvoir des "patent trolls" : <i>Coalition for Patent Fairness</i>	Dosage du régime d'appropriabilité Politique de propriété intellectuelle forte (matériels) "Offre" de 500 brevets + vente de brevets à conditions "raisonnables" Lobbying / loi sur la PI : « <i>Coalition for 21st Century Patent Reform</i> » + actions individuelles

- 67 Les quatre études de cas montrent bien la cohérence entre d'une part les stratégies PI et d'autre part les stratégies d'influence. Elles montrent également, comme le soulignait déjà Epstein (1969), que les stratégies d'influence représentent bien un « moyen » au service de la stratégie économique de l'entreprise (ici la stratégie d'innovation vue à travers la stratégie de propriété intellectuelle). Pour autant, les stratégies d'influence requièrent un savoir-faire spécifique et s'appuient sur des ressources politiques spécifiques (Dahan et al., 2013). Notamment la capacité des entreprises à construire des coalitions politiques avec des entreprises -parfois concurrentes sur le plan économique- ayant des intérêts convergents ressort comme une constante dans les stratégies d'influence (cf. tableau 2).
- 68 Bien évidemment, il n'est pas possible de garantir à partir de ces quatre études de cas que cette cohérence sera systématiquement respectée. Il serait intéressant, à cet égard de multiplier les études de cas pour voir s'il émerge une régularité entre la situation des entreprises en matière de régime d'appropriabilité et d'actifs complémentaires et le sens des actions de lobbying mises en œuvre. Elles pourraient également permettre d'essayer d'identifier des liens entre cette position et le type de stratégie d'influence. Par exemple, ceux qui disposent de positions fortes sur au moins une des dimensions sont-ils plus souvent *leaders* en matière de lobbying (combinaison d'actions individuelles et d'un *leadership* dans une coalition ou des actions collectives) et ceux qui disposent d'une position moins forte (ou plus mitigée) sont-ils plus souvent *suiveurs* (actions collectives seulement mais avec une forte implication politique) ou encore « *free riders* » (pas d'actions d'influence) ? Nos études de cas ne portant que sur de très grandes entreprises détenant de fortes positions sur au moins une de ces deux dimensions ne peuvent permettre de répondre à ce type de question. Le fait que ces entreprises disposent de ressources (financières, relationnelles, politiques...) importantes a toutefois un avantage :

cela rend visible, de par leur ampleur ainsi que de l'attention dont bénéficient ces entreprises, certains autres aspects de leur stratégie. Or, le régime d'*appropriabilité* peut aussi être influencé par la stratégie de propriété intellectuelle.

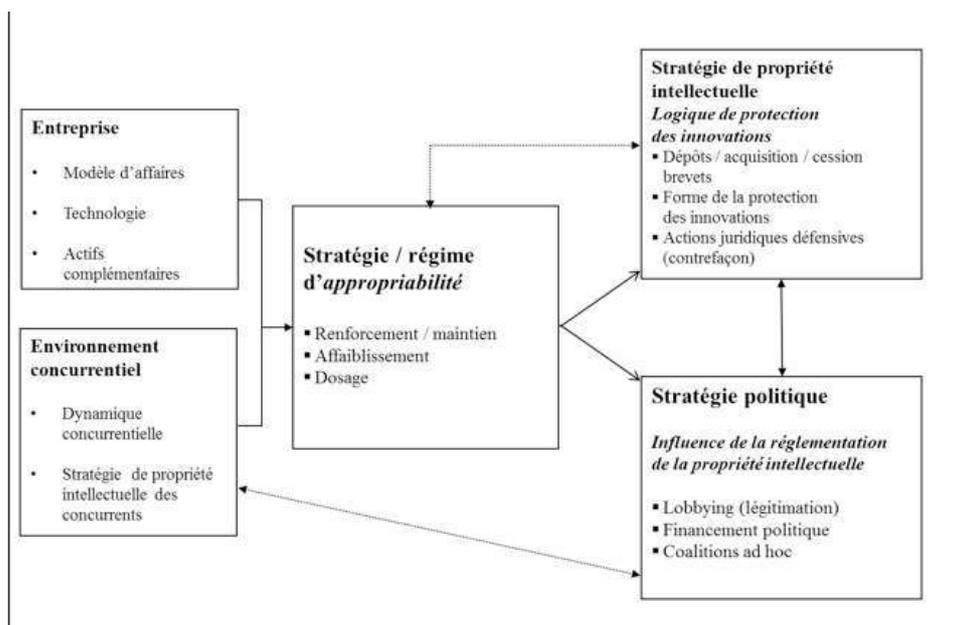
4.2. L'articulation entre stratégie d'influence et stratégie brevet

- 69 Nous nous sommes d'emblée placés, dans le cadre de ces études de cas, dans un cadre d'analyse laissant toute sa place aux problématiques de dosage, donc à l'éventualité d'actions n'allant pas toutes dans le même sens et se compensant donc partiellement au lieu de se renforcer. C'est le cas pour IBM qui combine des actions pour maintenir un niveau élevé de protection par le brevet et la mise à disposition d'une partie de son portefeuille de droits de PI au profit du monde du logiciel libre, et de Merck, dont la configuration est très proche, tant en termes d'actions de *lobbying* que de renoncement à certains de ces droits (cette fois par publication de résultats empêchant le dépôt de brevets ultérieurs). Pfizer et Google mènent pour leur part des actions parfaitement cohérentes en matière d'influence et de propriété intellectuelle, visant pour le premier à renforcer le régime d'*appropriabilité* et pour l'autre à l'affaiblir.
- 70 La figure 2 synthétise une proposition issue de l'analyse des quatre cas étudiés. La stratégie relative au régime d'*appropriabilité* relève aussi bien de facteurs endogènes et relatifs aux objectifs de la stratégie de l'entreprise (choix d'un modèle d'affaires, choix technologiques, actifs disponibles) que de facteurs exogènes (caractéristiques de l'environnement concurrentiel, stratégie PI des concurrents, etc.). La prise en compte simultanée de l'environnement concurrentiel et de facteurs endogènes (dont les ressources et compétences de l'entreprise) permet de s'intégrer dans les modèles classiques d'analyse stratégique. La stratégie d'*appropriabilité* se décline ensuite en deux types de stratégies : une stratégie de PI qui vise à la protection juridique des innovations de l'entreprise et une stratégie d'influence politique qui vise à la sécurisation (défense ou création) du cadre réglementaire de la propriété intellectuelle. L'articulation entre ces deux stratégies, c'est-à-dire leur mise en cohérence, vise l'atteinte des objectifs de la stratégie du régime d'*appropriabilité* (accroissement, réduction, dosage). Il faut par ailleurs noter que, comme le suggèrent notamment Hillman et al. (2004), la stratégie politique d'influence de l'entreprise dépend également de facteurs exogènes relatifs à l'environnement concurrentiel et politique. Notamment, la possibilité pour l'entreprise de nouer des coalitions politiques dépend de la configuration de l'environnement et des stratégies politiques des autres acteurs : concurrents, entreprises de la même filière, groupes d'intérêts existants, etc. (Rehbein et Schuler, 1999).
- 71 Nos études de cas font ressortir des besoins à trois niveaux du management stratégique :
- 72 1. Celui de l'analyse stratégique. On sait depuis longtemps qu'elle doit aller au-delà de l'environnement économique de l'entreprise. Mais les cas montrent l'intérêt de suivre des phénomènes susceptibles de modifier l'environnement législatif de l'entreprise même quand ils semblent en apparence éloignés de son secteur. Cela permet d'anticiper des conséquences éventuelles pour l'entreprise et donc si nécessaire de lancer des actions préventives. Ainsi, les laboratoires pharmaceutiques ne constituent pas des cibles intéressantes pour les *patent trolls* et ne sont donc touchés directement par le phénomène que marginalement. Mais le développement de ce phénomène dans le secteur des technologies de l'information, où des entreprises américaines puissantes possèdent des positions concurrentielles solides, avait une très forte probabilité d'amener à des

stratégies d'influence pour modifier certains aspects du système des brevets des Etats-Unis.

- 73 2. Celui de l'action stratégique. L'utilisation de données secondaires pour les études de cas ne permet pas de reconstituer l'ensemble des actions stratégiques menées. Mais elles donnent une idée de la diversité de ces dernières : stratégies de communication, parfois concertée à travers des coalitions, acquisition de brevets par le dépôt mais aussi l'achat, opposition à des brevets concurrents, procès et tactiques juridiques mises en place pendant ces derniers –action typiquement au croisement des stratégies d'influence et des stratégies PI puisque le but peut être d'influencer la jurisprudence (Attarça et Corbel, 2011), etc. La mise en œuvre simultanée de l'ensemble de ces outils augmente évidemment les possibilités de dosage mais nécessite une bonne coordination des équipes chargées de leur mise en œuvre, ce qui amène aux questions d'organisation.
- 74 3. Nos études de cas ne permettent malheureusement pas de comprendre comment se fait cette coordination mais c'est une piste de recherche prometteuse. Elles permettent tout de même de comprendre pourquoi une entreprise comme Air Liquide rapproche les fonctions « *public affairs* » et « propriété intellectuelle » à travers la nomination d'un Vice-président « VP European and International Affairs, Intellectual Property Strategy ». Quand ces fonctions ne sont pas formellement rapprochées, une coordination des stratégies par des groupes plurifonctionnels apparaît comme une préconisation managériale logique à l'issue de cette recherche.

Figure 2 : Articulations entre stratégie politique et stratégie de propriété intellectuelle



- 75 Evidemment, les quatre études de cas traités ne peuvent prétendre qu'à fournir un premier éclairage à la question de l'articulation entre stratégie d'influence et la stratégie PI (figure 2). Il serait intéressant de multiplier et d'approfondir ce type d'étude de cas pour voir, par exemple, si les leviers d'influence sont les mêmes lorsque toutes les actions vont dans le même sens ou lorsqu'elles sont orientées « dosage ». Par ailleurs, des études de cas plus approfondies, intégrant des entretiens ou même des phases d'observation, participante ou non, pourraient permettre de mieux comprendre comment s'opère cette intégration entre plusieurs types de stratégies, dont la mise en œuvre est généralement

confiée à des départements fonctionnels différents. En effet, l'importance du *lobbying* pour la stratégie des entreprises, que ce soit dans une perspective défensive ou dans une perspective opportuniste, exige que l'entreprise se dote des moyens - organisationnels, humains, matériels, méthodologiques - nécessaires à l'exercice de cette activité. Ces moyens doivent répondre à deux qualités, qui peuvent parfois être contradictoires. D'un côté, ce sont des moyens spécifiques (réseau relationnel, expérience politique, compétences juridico-politiques...) car le champ d'exercice du *lobbying* est celui de la politique et de la confrontation-collusion entre acteurs (Delacroix, 2005 ; Marcus, 1984).

- 76 D'un autre côté, le *lobbying* étant au service de la stratégie concurrentielle de l'entreprise, les activités politiques de l'entreprise - leurs moyens et de leurs méthodes - doivent être les plus intégrées possibles avec les activités économiques de l'entreprise (Simcic Brønn et Brønn, 2002). Le développement, au sein des entreprises, d'une fonction interne dédié à la gestion des dossiers politiques (*public affairs*) et aux stratégies d'influence est une voie permettant d'intégrer/différencier les logiques d'actions politiques (Attarça, 1998). Il est ainsi intéressant de noter que les quatre entreprises étudiées (Pfizer, Merck, Google, IBM), à l'instar des grandes entreprises notamment américaines, disposent de leurs propres structures organisationnelles chargées de formuler et de mettre en œuvre leurs stratégies d'influence. Ceci démontre, d'une part l'importance qu'accordent les entreprises concernées à leurs stratégies d'influence, et d'autre part, la nécessité de se doter des moyens *ad hoc* (procédures, personnels, ressources financières...) permettant de répondre aux enjeux de ces stratégies.
- 77 Nos travaux enrichissent aussi, selon nous, l'approche proposée par Pisano et Teece (2007) consistant à considérer que le régime d'*appropriabilité* n'est pas une donnée exogène mais une situation qui peut, dans une certaine mesure, être influencée. Ils permettent, en dépit des limites citées, d'entrer plus en profondeur dans le « comment ». Les auteurs citent de nombreux exemples mis en œuvre pour renforcer ou affaiblir le régime d'*appropriabilité* dans lequel elles évoluent mais nos études de cas y ajoutent deux dimensions :
- 78 Une insertion dans un cadre plus global permettant de mettre en avant toute une série d'actions et non pas seulement un type d'action isolé ;
- 79 Une dimension « dosage », qui apparaît clairement dans deux des études de cas, où certaines actions peuvent sembler au premier abord peu cohérentes avec les autres mais qui constituent justement des indices d'une bonne coordination entre stratégies d'influence et stratégie de propriété intellectuelle.
- 80 Nous espérons ainsi avoir contribué à montrer comment les recherches sur les stratégies d'influence peuvent enrichir et s'enrichir de modèles utilisés par ailleurs en management stratégique. Ce que nous avons fait ici avec le modèle PFI pourrait être Nous sommes bien conscients qu'il ne s'agit là que d'un premier pas permettant de pleinement prendre en compte ces problématiques de dosage et d'articulation entre stratégie d'influence et d'autres dimensions de l'action stratégique. Mais il nous semble indispensable d'aller dans cette direction.

BIBLIOGRAPHY

- Attarça M. (1998), « Affaires Publiques : l'émergence d'une nouvelle fonction dans les entreprises » ; *Revue Française de Gestion*, n° 119, Juin-Juillet-Août, p. 75-80
- Attarça M. (2007), « L'utilisation de la communication et de l'information dans les démarches de lobbying des entreprises : enjeux managériaux et sociétaux », *Revue Française de Marketing*, numéro 211 - 1/5, avril-juin 2007, p. 65-92
- Attarça M. et Corbel P. (2011), « Le lobbying en réaction à des pratiques judiciaires : la réforme du droit des brevets aux Etats-Unis contre la menace des patent trolls » in V. de Beaufort et A. Masson (éds), *Lobbying et procès orchestrés*, Larcier, p. 21-46.
- Bagley C.E. (2008), "Winning Legally: The Value of Legal Astuteness", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 378-390.
- Baron D.P. (1995), "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components", *California Management Review*, vol. 37, N° 2, Winter, p. 47-65
- Bonardi J.P., Hillman A.J., et Keim G.D. (2005), "The attractiveness of Political Markets: Implications for Firms Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 2, p. 397-413.
- Boyd K.I. (2006), "When is patent infringement not patent infringement? Merck v Integra and the 'safe harbour'", *Journal of Commercial Biotechnology*, vol. 13, n° 1, p. 37-42.
- Chesbrough H.W. et Teece D.J. (1996), "Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?", *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 1, p. 65-73.
- Corbel P. (2003), « Propriété intellectuelle et externalités de réseau : le cas d'Intel et de la micro-informatique », *Gestion 2000*, vol. 20, n° 1, p. 103-120.
- Craig Smith N. (2003), "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, vol. 45, n° 4, p. 56-58.
- Cringley R.X. (1996), *Accidental Empires*, Addison-Wesley, Penguin Books.
- Dahan N. (2009), "The four Ps of Corporate Political Activity: a Framework for Environmental Analysis and Corporate Action", *Journal of Public Affairs*, vol. 9, p. 111-123.
- Dahan N., Hadani M. et Schuler D. (2013), "The Governance Challenges of Corporate Political Activity", *Business & Society*, vol. 52, n° 3, p. 365-387.
- Delacroix X. (2005), *Influencer la démocratie, démocratiser l'influence*, Chiron, 239 p.
- Eisenhardt K.M. et Graebner M.E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.
- Epstein E.M. (1969), *The Corporation in American Politics*, Prentice Hall.
- Fox G. (2004), "Integra v. Merck: Limiting the Scope of the § 271(E)(1) Exception to Patent Infringement", *Berkeley Technology Law Journal*, vol. 19, n° 193, p. 193-215.
- Getz K.A., (1997), "Research in Corporate Political Action", *Business & Society*, vol. 36, N° 1, March, p. 32-72

- Golder P.N. et Tellis G.J. (1993), "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, p. 158-170.
- Grindley P.C. et Teece D.J. (1997), "Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics", *California Management Review*, vol. 39, n° 2, p. 8-41.
- Hall B. et Ziedonis R.H. (2001), "The Patent Paradox Revisited: an Empirical Study of Patenting in the U.S. Semiconductor Industry, 1979-1995", *RAND Journal of Economics*, vol. 32, n° 1, p. 101-128.
- Heller M.A. et Eisenberg R.S. (1998), "Can Patents Deter Innovation? The Anticommons in Biomedical Research", *Science*, vol. 280, n° 5364, p. 698-701.
- Hillman A. et Hitt M.A. (1999), "Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 825-842.
- Hillman A., Keim G. et Schuler D. (2004), "Corporate political activity a review and research agenda", *Journal of Management*, vol. 30, p. 837-857.
- Josserand E. et Perret V. (2003), « Pratiques organisationnelles du paradoxe », in V. Perret et E. Josserand, *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, p. 165-187.
- Koenig G. (2015), « Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances », *Revue Française de Gestion*, n° 252, p. 89-108.
- Kortum S. et Lerner J. (1999), "What is behind the recent surge in patenting?", *Research Policy*, vol. 28, p. 1-22.
- Langlois R.N. (1992), "External economies and economic progress: The case of the microcomputer industry", *Business History Review*, vol. 66, n° 1, p. 1-50.
- Lieberman M.B. et Montgomery D.B. (1988), "First-mover advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 41-58.
- Marcus A.M. (1984), *The Adversary Economy*, Quorum Books.
- Martinet A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill.
- Martinet A. C. (2001), « Stratégie et innovation », in P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, p. 27-48.
- Mitnick B. (ed) (1993), *Corporate Political Agency: The Construction of Competition in Public Affairs*, Sage Publications.
- Oberman, W. (2004), "Framework for the Ethical Analysis of Corporate Political Activity", *Business & Society Review*, Summer, vol. 109 Issue 2, p. 245-262
- Oliver C. et Holzinger I. (2008), "The Effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 496-520.
- Pénin J. (2010), « Le problème des « patent trolls » : comment limiter la spéculation sur la propriété intellectuelle dans une économie fondée sur la connaissance », *Innovations : Cahiers d'économie de l'innovation*, n° 32, p. 35-53.
- Pisano G.P. et Teece D.J. (2007), "How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture", *California Management Review*, vol. 50, n° 1, p. 278-296.
- Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Post J.E. et Preston L.E. (1975), "Measuring Corporate Responsibility", *Journal of General Management*, vol. 2, n° 3, p. 45-52.

- Post J.E. et Preston L.E. (1981), "Private Management and Public Policy", *California Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 56-62.
- Post J.E., Murray Jr E.A., Dickie R.B. et Mahon J.F. (1983), "The public affairs function", *California Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 135-150.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 5-16.
- Rehbein K.A. et Schuler D.A. (1999), "Testing the Firm as a Filter of Corporate Political Action", *Business & Society*, vol. 38, n° 2, p. 144-166.
- Reitzig M., Henkel J. et Heath C. (2007), "On sharks, trolls, and their patent prey - Unrealistic damage awards and firms' strategies of "being infringed"", *Research Policy*, vol. 36, p. 134-154.
- Rival M. et Chanut V. (2015), « Les stratégies politiques des organisations. De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 252, p. 71-88.
- Samuelson P. (2006), "IBM's Pragmatic Embrace of Open Source", *Communications of the ACM*, vol. 49, n° 10, p. 21-25.
- Simic Brønn P. et Brønn C. (2002), "Issues management as a basis for strategic orientation", *Journal of Public Affairs*, vol. 2, n° 4, p. 247-258.
- Somaya D. (2003), "Strategic determinants of decisions not to settle patent litigation", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 1, p. 17-38.
- Teece D.J. (1986), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, n° 6, p. 285-305.
- Teece D.J. (2006), "Reflections on 'Profiting from Innovation'", *Research Policy*, vol. 35, p. 1131-1146.
- Utterback J.L. et Abernathy W.J. (1975), "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", *Omega*, vol. 3, n° 6, p. 639-656.
- West J. (2003), "How open is open enough? Melding proprietary and open source platform strategies", *Research Policy*, vol. 32, p. 1259-1285.

APPENDIXES

Principales sources non académiques utilisées pour les cas

Cas « Pfizer »

[1] <http://www.theglobalipcenter.com/gipc-app/>

[2] Pfizer, Financial Report 2013

[3] Pfizer, Financial Report 2014

[4] « Apple, Pfizer, others form 'go slow' U.S. patent lobby group », Reuters, 3 avril 2014

[5] « Pfizer launches counterfeit drug campaign », http://www.pmlive.com/pharma_news/pfizer_launches_counterfeit_drug_campaign_338385

[6] http://www.pfizer.com/products/counterfeit_and_importation/counterfeit_importation

[7] Gillette, F., “Inside Pfizer's Fight Against Counterfeit Drugs”, Businessweek.com, 17 janvier 2013

Cas « Merck »

[8] Merck, Financial Report 2013

[9] Merck, Financial Report 2014

[10] “Breaking Merck patent may drive investment away from Brazil”, PharmaWatch, vol. 6, n° 6, juin 2007, p. 28

Cas « Google »

[11] Quinn, G. et Brachmann, S. “Google collects patents while lobbying against them”, IP Watchdog, 3 mai 2015 <http://www.ipwatchdog.com/2015/05/03/google-collects-patents-while-lobbying-against-them/id=57302>

[12] Interview by Nurton, J. “Allen Lo of Google on patent trolls and US reform”, Managing Intellectual Property, n° 236, novembre 2013.

[13] Taft, D.K. “IBM Tps US Patents for 23rd Straight Year”, eWeek, 13 janvier 2016

[14] Harbert, T., « Google versus the trolls », Spectrum, IEEE.org, novembre 2015

[15] « Google attaqué en justice par British Telecom pour violation de brevets », arfooo.com

[16] « Brevets : la guerre nucléaire contre Google est déclenchée », numerama.com, 1er novembre 2013

[17] « Le consortium Rockstar attaque Google pour violation de brevets » ; zone-numerique.com, 4 novembre 2013

Cas « IBM »

[18] « Dépôt de brevets : IBM toujours indétrônable grâce à la diversité », Lemondeinformatique.fr, 13 janvier 2015

[19] www.alliedsecuritytrust.com

[20] « Apple renforce le lobby anti patent trolls aux États-Unis », Mickaël Bazoge, 3 avril 2014

<http://www.macg.co> consulté le 25 janvier 2015

[21] Taft, D.K. « IBM denies breaking its open-source promise », eWeek, 19 avril 2010

NOTES

1. Par la suite, nous utiliserons le terme de « modèle » sans chercher à entrer dans les débats sur les frontières entre les modèles (correspondant ici à une traduction de l'anglais *framework*) et les théories.

2. Créée en 2004, la CACP regroupe 800 entreprises adhérentes, ce qui en fait la plus importante coalition dans le domaine de contrefaçon. La coalition milite pour accroître la compréhension de l'impact négatif de la contrefaçon et de la piraterie. Ce groupe d'intérêt collabore avec les gouvernements, les industriels, des leaders d'opinion, les médias et les consommateurs pour favoriser des solutions réglementaires à ces problèmes [1].

3. Là encore, le rapport annuel 2013 de Pfizer est très éloquent: « *Governments, managed care organizations and other payer groups continue to seek increasing discounts on our products through a variety of means, such as leveraging their purchasing power, implementing price controls, and demanding price cuts (directly or by rebate actions). In particular, we continue to face widespread downward pressures on international pricing and reimbursement, particularly in developed European markets, Japan and in certain emerging markets, all of which have a large government share of pharmaceutical spending and are facing a difficult fiscal environment.* » [2, p. 6].

4. Dans le cas de la commercialisation de médicaments génériques avant expiration d'un brevet, le laboratoire fabriquant les génériques risque de se voir interdire la commercialisation et le laboratoire « éthique » risque de voir son brevet annulé (les « génériqueurs » en contestent souvent la validité). D'où une forte incitation, notamment lorsqu'il s'agit de brevets proches de leur date d'expiration, à accepter un règlement amiable du litige. C'est typiquement le cas d'un litige entre Pfizer et Teva décrit dans le rapport financier 2013 de Pfizer (p.105-106). Le règlement amiable autorise Teva à commercialiser un générique du Viagra dès 2017 (pour un brevet arrivant à expiration en 2020).

5. Pfizer a été très actif, dès les années 80, pour un renforcement des mesures protectrices de la propriété intellectuelle, en particulier au sein du comité coordonné par le président de HP, John Young, et qui a débouché un rapport qui a fortement influencé les politiques protectrices mises en place par les autorités américaines.

6. Aussi bien dans les pays en développement (Afrique, Asie...) que dans les pays développés (notamment auprès des usagers potentiels de Viagra contrefait). [5]

7. Alors qu'il avait manifesté en 2011 son intérêt pour le rachat du portefeuille de brevets de Nortel, Google a finalement perdu la vente aux enchères qui fût organisée pour cette cession, face à une coalition conduite par Apple avec le consortium Rockstar (regroupant Microsoft, RIM, Sony et Ericsson). Google a dû s'incliner au bout de 19 tours d'enchères et trois jours de bataille et Rockstar a proposé un prix cinq fois supérieur à la mise initiale de Google, soit 4,5 milliards de dollars.

8. Voir par exemple Langlois (1992), Cringely (1996) et pour une synthèse Corbel (2003).

9. Selon le *Center for Responsive Politics*, IBM a dépensé 4,95 millions de dollars en 2014 pour ses activités de lobbying auprès du Congrès américain. En 10 ans (2005-2014), l'entreprise a consacré 64 millions de dollars à ses activités de lobbying, officiellement déclarées auprès du Congrès américain. Source : www.opensecrets.org. Ces budgets sont relatifs aux activités d'influence directement engagées auprès des membres du Congrès (soit par des services internes de l'entreprise soit par des agences ou des cabinets spécialisés mandatés par l'entreprise). Ces budgets n'incluent pas d'autres activités d'influence que l'entreprise peut mettre en œuvre comme : le financement politique (partis politiques, candidats aux élections), l'organisation ou la participation à des coalitions politiques, le lancement de campagne de communication politique, etc.

ABSTRACTS

The aim of this paper is to contribute to a better understanding of business strategies and strategic management through an exploratory study of the dynamics between influence and political strategies and issues related to innovation strategies. We base our theoretical argument on David Teece's "profiting from innovation" model. We show through four case studies (Pfizer, Merck, Google and IBM) based on secondary data how influencing and intellectual property actions are combined to serve business strategy purposes, especially here to tighten or weaken the appropriability regime.

Cet article vise à contribuer à une meilleure compréhension des stratégies d'entreprise et du management stratégique à travers l'exploration de la dynamique entre les stratégies d'influence mises en œuvre par les entreprises et leurs enjeux stratégiques relatifs à l'innovation. En nous appuyant sur le modèle PFI ou « *profiting from innovation* », proposé par David Teece, nous montrons, à travers les décisions concernant le régime d'*appropriabilité* des innovations dans un domaine, comment les actions d'influence peuvent s'inscrire dans le cadre d'une stratégie plus globale. Nous nous appuyons pour cela sur quatre exemples de stratégies d'entreprise : dans le secteur pharmaceutique (Pfizer et Merck) et dans le secteur de l'informatique (Google et IBM).

INDEX

Mots-clés: lobbying, innovation, propriété intellectuelle, stratégies politiques

Keywords: lobbying, innovation, intellectual property, political strategies

Jel L10 - General, O34 - Intellectual Property Rights: National and International Issues

AUTHORS

MOURAD ATTARÇA

ISM – Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Larequoi, laboratoire de recherche en management
47, boulevard Vauban
78047 Guyancourt
mourad.attarça@uvsq.fr

PASCAL CORBEL

Université Paris-Sud (Université Paris-Saclay)
Laboratoire RITM (Réseaux Innovation Territoires Mondialisation)
54, boulevard Desgranges
92331 Sceaux Cedex
pascal.corbel@u-psud.fr