

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

Mourad Attarça et Pascal Corbel

ISM – Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Larequoi, laboratoire de recherche en management

47, boulevard Vauban

78047 Guyancourt

E-mail : mourad.attarça@uvsq.fr – pascal.corbel@uvsq.fr

Résumé :

Cette communication vise à explorer les relations entre les stratégies d'influence déployées par les entreprises et les enjeux stratégiques relatifs à l'innovation. Pour appréhender les enjeux relatifs à l'innovation, nous nous inscrivons dans le cadre d'analyse de la captation des bénéfices de l'innovation proposé par David Teece (Teece, 1986 puis Pisano et Teece, 2007) : le modèle PFI ou « profiting from innovation ». Nous montrons, à travers les interventions qui peuvent être menées sur le régime d'appropriabilité des innovations dans un domaine, comment les actions d'influence peuvent se positionner dans le cadre d'une stratégie plus globale, aussi bien dans ses intentions que dans sa mise en œuvre. 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).

Ce papier est structuré en trois parties. Dans un premier temps, nous montrons comment les activités politiques des entreprises sont progressivement insérées dans le champ plus global du management stratégique. Nous présentons ensuite le modèle d'analyse « PFI » en montrant comment il peut être appréhendé d'une manière plus proactive sur le plan stratégique. La troisième partie est réservée à la présentation de quatre études de cas suivie d'une discussion, permettant de montrer comment les stratégies d'influence peuvent s'inscrire dans une stratégie d'entreprise plus globale, de renforcement ou d'affaiblissement de l'effet des droits de propriété intellectuelle.

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

INTRODUCTION

Beaucoup a été fait depuis vingt ans pour faire de l'étude des stratégies d'influence (souvent résumées par le terme de *lobbying*) un champ de recherche non seulement fécond mais aussi clairement reconnu comme faisant partie du management stratégique (Hillman, Keim et Schuler, 2004). Cela a sans doute été facilité par l'évolution du champ de la recherche en stratégie d'entreprise 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 va tenter de s'y adapter, à une vision plus proactive de la stratégie. On aura reconnu le passage du « paradigme » portérien à celui de la *resource-based view* ou « RBV » (Prahalad et Hamel, 1994). En parallèle, la prise en compte plus active des aspects juridiques était reconnue comme une source potentielle d'avantage concurrentiel (Bagley, 2008). Dès lors, la voie était ouverte pour une reconnaissance de l'importance des stratégies d'influence de cet environnement juridique.

Notre contribution s'inscrit complètement dans cette logique mais cherche 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 à s'inscrire pleinement dans les modèles théoriques qui structurent la recherche en management stratégique, si on laisse de côté ce lien avec la RBV. 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). Nous montrons, à travers les actions qui peuvent être menées sur le régime d'*appropriabilité* des innovations dans un domaine, comment les actions d'influence peuvent se positionner 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 les exemples de plusieurs entreprises, essentiellement américaines, reconstitués à partir de documents secondaires.

Cette communication est structurée en trois parties. Dans un premier temps, nous montrons comment le *lobbying* - et plus largement les activités politiques- s'est progressivement inséré dans le champ plus global du management stratégique en gagnant en légitimité en tant que sujet de recherche en soi mais que cette insertion, si elle s'articule avec les grandes approches du champ de la stratégie - et notamment la RBV -, s'inscrit encore assez rarement dans les *frameworks* utilisés pour traiter telle ou telle problématique stratégique. Nous présentons, dans

un deuxième temps, l'un de ces *frameworks* à travers le modèle PFI, et la manière dont il peut être appréhendé d'une manière plus proactive. Enfin, nous développons une série d'exemples montrant comment les stratégies d'influence peuvent s'inscrire dans une stratégie plus globale, en l'occurrence de renforcement ou d'affaiblissement de l'effet des droits de propriété intellectuelle sur une industrie avant d'en discuter les implications.

1. STRATEGIES D'INFLUENCE ET BUSINESS STRATEGY, UNE ARTICULATION CLAIRE MAIS QUI RESTE A APPROFONDIR

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

Depuis les travaux fondateurs de James E. Post et Lee E. Preston, à partir des années 1970 (Post et Preston, 1975 ; Post, 1978 ; Post et Preston, 1981 ; Post *et al.*, 1982 ; 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 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) proposent 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, situation dans les marchés, choix technologiques, choix industriels et commerciaux...). La seconde est relative

aux décisions et aux relations de l'entreprise avec son environnement « hors marché » c'est-à-dire dans le champ social et politique (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 STRATEGIES D'INFLUENCE : UN COURANT DE RECHERCHE FECOND

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, Hillman et Keim, 2005 ; Dahan, 2009 ; Dahan, Hadani et Schuler, 2013 ; Getz, 1997 ; Hillman et Hitt, 1999 ; Hillman, Keim et Schuler, 2004 ; Mitnick, 1993 ; Oberman, 2004 ; Rehbein et Schuler, 1999). 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 (institutions et acteurs politiques ou publics, décisions publiques), 2) ; formule sa propre stratégie politique qui représente sa « logique d'action » dans le champ politique, et 3) utilise des ressources politiques (information, argent, réseaux relationnels, réputation...) pour mettre en œuvre sa stratégie et influencer cet environnement politique.

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.

L'analyse des stratégies politiques d'inscrit ainsi clairement dans des approches similaires à celles de la « *business strategy* », seule la nature des options stratégiques ou la nature des leviers stratégiques (actions influence) changent. Aussi, plusieurs approches théoriques « empruntées » au management stratégique ont été utilisées pour rendre compte des activités politiques des entreprises. On peut ainsi citer ; l'analyse concurrentielle « portérienne » (Vining et al., 2005), la théorie néo-institutionnelle (Hillman et Keim, 1995), la « *resource-based view* » (Attarça, 2002 ; Dahan, 2005) ou encore la théorie de l'agence (Lord, 2000 ; Mitnick, 1993). A cela s'ajoutent des approches plus centrées sur les dimensions organisationnelles des activités politiques (Attarça, 1998 ; Harris et Fleisher, 2005) ainsi que les dimensions éthiques et sociétales des activités politiques entreprises (Oberman, 2004).

1.3. L'ARTICULATION AVEC LA STRATEGIE GENERALE

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 politiques 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.

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 favorables 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.

Baysinger (1984) identifie ainsi trois principaux objectifs pour l'action politique : 1) faire face ou répondre à des menaces pesant sur la légitimité des objectifs de l'entreprise (croissance, lancement de produits...) et/ou mettant en cause la légitimité de ses moyens (localisation ou délocalisation, rémunération, organisation du temps de travail...), 2) bénéficier de décisions de règles concurrentielles favorable (suppression ou établissement de barrières à l'entrée, déréglementation ou, au contraire, mise en place de nouvelles règles de marché...) et 3) bénéficier d'avantages financiers directs de la part des pouvoirs publics ou défendre ceux déjà acquis : accès à des marchés publics, réductions fiscales, obtention de subventions, etc. L'utilité de l'action politique se situe donc à tous les niveaux de la stratégie générale de l'entreprise : au niveau « *corporate* » (en favorisant la légitimité de l'entreprise et/ou en facilitant le développement ou la protection des activités de l'entreprise), au niveau « *business* » (en permettant des règles concurrentielles favorables aux activités de l'entreprise) et au niveau « opérationnel » (en permettant des conditions de production ou de commercialisation favorables : coûts, conditions de travail, ressources, etc.).

Nous nous proposons dans la suite de cette communication de faire le lien entre les stratégies d'influence déployées par les entreprises et les enjeux stratégiques relatif à l'innovation. Plus précisément, nous souhaitons relier les travaux sur les stratégies d'influence à un cadre¹

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.

fréquemment mobilisé pour traiter de la problématique de la captation des bénéfices liés à l'innovation, le modèle PFI.

2. LE MODELE PFI OU « PROFITING FROM INNOVATION »

La question de la répartition des bénéfices d'une innovation est une question classique management stratégique (Martinet, 2001a). 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 MODELE PFI D'ORIGINE

Le modèle « *profiting from innovation* » (PFI) stipule que la part du profit captée par l'innovateur dépend de deux facteurs :

- 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 des droits de propriété intellectuelle, et notamment des brevets, que l'innovateur aura la possibilité de faire respecter. Cela peut aussi provenir de 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.
- 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 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.

Il 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. 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 MODELE « PROACTIVE »

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.

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 liées aux stratégies d'influence : le *lobbying* (en évoquant la *Coalition Against Counterfeiting and Piracy*²) et l'influence des standards technologiques.

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. AGIR SUR LE REGIME D'APPROPRIABILITE

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 ses stratégies de dépôts de droits d'une part et par son influence sur le fonctionnement du système de droits de la propriété intellectuelle d'autre part. Nous nous trouvons donc bien là à l'articulation entre deux domaines stratégiques. Nous examinons donc dans cette partie comment les stratégies d'influence en matière de propriété intellectuelle interagissent avec d'autres composantes de la stratégie dans trois cas exploratoires.

3.1. LE CADRE D'ANALYSE

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

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. Source : <http://www.theglobalipcenter.com/gipc-app/>

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. La stratégie est question de dosage (« *fine tuning* » diraient nos collègues anglophones) et si les problématiques de dosage peuvent concerner chacun des éléments de la stratégie séparément, le principe même de l'analyse stratégique est de proposer une approche plus globale permettant de tirer parti des synergies entre les différents éléments.

D'un point de vue conceptuel, ces problématiques de dosage sont particulièrement bien prises en compte dans une approche comme la systémique ago-antagoniste. Celle-ci est fondée sur l'idée que les systèmes sont constitués de forces qui ont la propriété d'avoir des actions à la fois antagonistes, qui « *correspondent à des effets opposés sur certains récepteurs de ces actions* » et agonistes, qui « *correspondent à des effets de même sens sur d'autres récepteurs (ou d'autres parties du même récepteur)* » (Bernard-Weil, 2003, p.28). L'équilibre entre ces forces n'est pas stable : il s'agit d'un ajustement permanent, qualifié d'équilibration en référence aux travaux de Piaget. Dans ce cadre, peuvent être développées des « stratégies bipolaires » jouant simultanément sur les pôles d'un couple ago-antagoniste. On doit à Martinet l'idée d'appliquer une telle logique ago-antagoniste à la stratégie (Martinet, 1990, 2001b). La stratégie est alors considérée comme à la fois déployée et émergente, d'une organisation simultanément intégrée et différenciée, homogène et hétérogène et d'un changement à la fois inductif et déductif.

Nous ne mobilisons pas ici l'ensemble du dispositif conceptuel de la systémique ago-antagoniste mais 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 cas correspondant à ces différents cas de figure.

3.2. METHODOLOGIE

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. Par conséquent, nous ne cherchons pas à mettre à jour des régularités dans une logique inductive, ni à les vérifier dans une logique hypothético-déductive.

Par conséquent, les critères qui ont guidé nos choix en matière d'études de cas ne relèvent pas d'une logique de représentativité. Nous avons déterminé, à partir d'une base de cas 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 correspondant 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 :

- de leur caractère emblématique, les actions menées étant d'ampleur assez forte et le lien avec la logique stratégique relativement visible ;
- 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 cas, des actions de ce type ont été documentées.

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 cas où les actions identifiées vont dans le même sens et un cas où les actions s'équilibrent davantage. Nous avons ensuite collecté le maximum de données sur les quatre cas³ et avons cherché à identifier :

- les actions menées allant dans le sens d'un renforcement des dispositifs légaux permettant de se protéger de l'imitation :
- les actions visant à affaiblir les effets de ces mêmes dispositifs ;
- la logique stratégique de ces actions.

³ Les sources des données secondaires utilisées sont référencées au fur et à mesure de la présentation des cas. Elles représentent : 2 ouvrages, 8 articles académiques, 4 documents issus des entreprises - dont 2 rapports annuels – et 13 documents de presse.

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 répliquabilité de notre étude.

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 ainsi peut-être des actions moins visibles permettant d'en équilibrer un peu les effets. Mais ces limites ne remettent pas en cause notre but principal : mieux comprendre comment les stratégies d'influence peuvent s'articuler avec d'autres éléments de la stratégie dans un cadre d'analyse global.

3.3. ETUDES DE CAS

Nous décrivons ici les principaux éléments de stratégies visant à renforcer le régime d'appropriation dans un domaine (Pfizer), à l'affaiblir (Google) ou à doser entre les deux (Merck, IBM). Pour mieux comparer les cas, nous commençons par présenter les deux cas du secteur pharmaceutique avant de présenter ceux du secteur des TIC.

3.3.1. Le cas de Pfizer

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 par le chiffre d'affaires (juste devant Novartis), avec près de 51,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires⁴.

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 aux développements des dizaines de molécules qui ne parviendront

⁴ Source : Pfizer, *Financial Report 2013*, p.2.

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 fort⁵.

C'est globalement le cas pour les molécules pharmaceutiques, souvent citées comme des exceptions dans les publications mettant en exergue les limites du brevet comme moyen de protection contre l'imitation. Trois tendances concomitantes viennent toutefois menacer cette situation :

- Ce modèle d'affaires et le régime d'appropriation fort qui y est associé pose la question de l'accès aux médicaments de dernière génération dans les pays en développement, qui cumulent le plus souvent un faible niveau de vie et une protection sociale déficiente ou inexistante. En principe, les accords ADPIC⁶ imposent à tous les adhérents de l'Organisation Mondiale du Commerce de respecter les grands principes concernant les droits de propriété intellectuelle. Trente-neuf des grands laboratoires pharmaceutiques avaient ainsi essayé de faire plier le gouvernement de l'Afrique du Sud, qui avait autorisé la commercialisation de médicaments génériques pour le traitement du SIDA alors qu'ils étaient encore couverts par des brevets. Mais ils avaient dû abandonner leurs poursuites devant le tollé soulevé par cette action dans l'opinion publique (Craig Smith, 2003) ;
- Dans les pays développés, les autorités et les compagnies d'assurance, confrontées à l'augmentation des dépenses de santé, font de plus en plus souvent pression sur les prix en favorisant le développement des ventes de médicaments génériques⁷. Ils ne vont pas jusqu'à remettre en cause le principe des brevets sur les nouvelles molécules mais cela introduit des intérêts divergents entre laboratoires pharmaceutiques et pouvoirs publics susceptibles de diminuer les capacités d'influence de ces derniers ;
- Les Etats-Unis ont été confrontés à une remise en cause des principes de son système de brevets, tel qu'il a été progressivement construit au début des années 1980 par des modifications concomitantes, bien que pas nécessairement coordonnées, de la législation et de la jurisprudence (Kihara, 2000). Ce système a débouché sur ce qui est considéré, de manière consensuelle, comme une période très favorable au brevet (« *pro-patent era* », voir

⁵ 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.* » (2013 Financial Report, p.3).

⁶ Accords sur les droits de propriété intellectuelle touchant au commerce, liés à l'organisation mondiale du commerce.

⁷ 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.* » (2013 Financial Report, p.6).

par exemple Kortum et Lerner, 1999). Mais la combinaison d'une jurisprudence favorable aux détenteurs de brevets, d'un coût élevé des litiges, de la possibilité pour les juges d'accorder des dommages intérêts élevés et aussi de suspendre la commercialisation d'un produit à titre provisoire, avant épuisement des recours, et de certaines originalités du système de brevets américaine (priorité au premier inventeur et non au premier déposant, système des continuation applications, office des brevets engorgé) a constitué un environnement favorable à l'émergence de sociétés spécialisées dans l'acquisition de brevets et leur valorisation très agressive auprès des entreprises leaders sur le marché. Cette apparition, puis quasi-prolifération des « *patent trolls* » (Pénin, 2010 ; Reitzig *et al.*, 2007) a conduit à une évolution à la fois de la jurisprudence et de la législation remettant en cause certaines des caractéristiques de ce système, avec le risque de mettre fin à cette ère pro-brevet.

Les actions de Pfizer en matière de propriété intellectuelle comme de *lobbying* dont nous avons connaissance vont toutes dans le sens d'un renforcement du régime d'appropriabilité, ou du moins cherchent à éviter qu'il ne s'affaiblisse. Au niveau de la stratégie de propriété intellectuelle, Pfizer procède régulièrement à des dépôts de brevets. Il mène aussi des actions 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. For additional information about our current efforts to enforce our intellectual property rights, see Notes to Consolidated Financial Statements—Note 17A1. Commitments and Contingencies: Legal Proceedings—Patent Litigation⁸.

La note en question montre que Pfizer avait 14 actions en cours contre des fabricants de médicaments génériques en 2013. Il semble que conformément au comportement de la majorité des entreprises américaines dans les litiges liés aux brevets (Somaya, 2003), Pfizer soit ouvert

⁸ *Ibid.*, p.9.

au règlement à l'amiable⁹. Le laboratoire reporte ainsi des revenus liés au règlement de contentieux liés aux brevets à hauteur de 1,3 milliards de dollars en 2013¹⁰.

En parallèle, Pfizer s'est mobilisé dans le cadre de la réforme des brevets aux Etats-Unis, à la fois à titre individuel¹¹ 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 innovatrices¹².

A côté de cela, Pfizer fait bien sûr 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 médicaments¹³, et déploie d'importants efforts pour traquer les filières de commercialisation des médicaments contrefaits¹⁴.

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.

⁹ 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).

¹⁰ Source : Pfizer, *Financial Report 2013*, p.3.

¹¹ Pfizer a été très active, dès les années 80, pour un renforcement des mesures protectrices de la propriété intellectuelle. Pfizer a ainsi été très active 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.

¹² Voir : « Apple, Pfizer, others form 'go slow' U.S. patent lobby group », Reuters, 3 avril 2014.

¹³ Aussi bien dans les pays en développement (Afrique, Asie...) que dans les pays développés (notamment auprès des usagers potentiels de Viagra contrefait). Voir par exemple : « Pfizer launches counterfeit drug campaign », http://www.pmlive.com/pharma_news/pfizer_launches_counterfeit_drug_campaign_338385

L'entreprise a également mis en place toute une organisation chargée de suivre les questions de la contrefaçon avec par exemple la mise en place d'un numéro vert à disposition des consommateurs qui auraient des suspicions de contrefaçons de médicaments Pfizer.

Voir http://www.pfizer.com/products/counterfeit_and_importation/counterfeit_importation

¹⁴ Voir par exemple : "Inside Pfizer's Fight Against Counterfeit Drugs", *Businessweek.com*, By Felix Gillette January 17, 2013.

3.3.2. Le cas Merck

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 2013, de 44 milliards de dollars¹⁵.

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 annuel¹⁶. 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.*"¹⁷

Le cas Merck pourrait paraître proche de celui de Pfizer : une dizaine d'actions en contrefaçon de brevets sont signalées dans le rapport annuel 2013¹⁸ et 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).

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).

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 devenir un handicap pour exploiter les actifs

¹⁵ Source : Merck, *Financial Report 2013*, p.1.

¹⁶ *Ibid.*, p.8-9.

¹⁷ *Ibid.*, p.17.

¹⁸ *Ibid.*, p.109-110.

complémentaires qu'ils ont développés par le passé et restent valables avec ces nouveaux traitements (capacités à mener à bien un projet à travers les différentes étapes d'études cliniques pour obtenir l'autorisation de mise sur le marché, réseau commercial, réputation). C'est par ce contexte 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.* »

Nous nous trouvons donc là dans un cas typique de dosage : l'entreprise a intérêt à ce que le régime d'appropriabilité dans le domaine 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, 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 de Google

Le cœur de Google est son moteur de recherche. L'entreprise a été créée dans cette optique en 1998 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 ramener l'internaute 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 (Google n'a déposé aucun brevet 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, services liés).

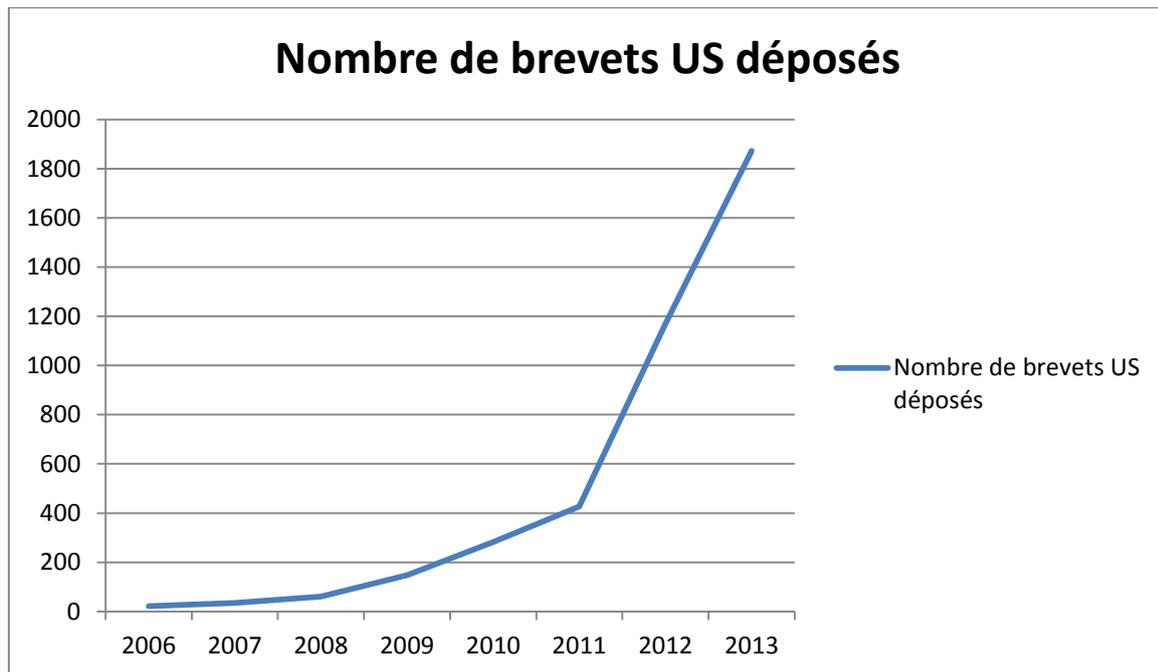
L'entreprise a vu rapidement que le *smartphone* allait devenir un élément central des systèmes de communication et de traitement de l'information et qu'il lui fallait donc aussi être un acteur incontournable dans ce secteur. Or, celui est caractérisé par une forte interdépendance technologique, parfois 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 autres (Grindley et Teece, 1997 ; Ziedonis, 2001), soit en les utilisant comme monnaie d'échange dans le cadre d'accords de licences croisées, soit par effet de dissuasion (Pisano et Teece, 2007).

Google tire principalement ses avantages 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 aux Etats-Unis, Google est devenu une cible idéale pour les *patent trolls*. 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.

De ce point de vue, la stratégie de propriété intellectuelle de Google peut paraître paradoxale au premier abord. L'entreprise a en effet déposé (en son nom) 1873 brevets américains en 2013. 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 aucun brevet. Entre 2003 à 2005, ce sont en tout 14 brevets que l'entreprise dépose. Ce n'est qu'avec l'émergence du marché des smartphones que Google a commencé à déposer de plus en plus de brevets (voir figure 1). D'autre part, dans les litiges en matière de propriété intellectuelle, Google est plus souvent le défendeur que l'attaquant¹⁹.

¹⁹ Google a été ainsi attaqué pour contrefaçon de brevets par des entreprises comme Oracle, Microsoft, Apple, Gemalto, British Telecom et plus récemment par le consortium Rockstar (2013), un consortium regroupant Microsoft, RIM, Sony, Ericsson, et par le *patent trolls* Vringo. Voir par exemple : « Google attaqué en justice par British Telecom pour violation de brevets », *arfoo.com* ; « Brevets : la guerre nucléaire contre Google est déclenchée », *numerama.com*, 1^{er} novembre 2013 ; « Le consortium Rockstar attaque Google pour violation de brevets » ; *zone-numerique.com*, 4 novembre 2013.

Figure 1 : Evolution des dépôts de brevets chez Google



En 2012, Google a racheté Motorola, ce que beaucoup ont vu comme un mouvement stratégique vers l'aval dangereux 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 concurrents²⁰. La cession par Motorola de sa branche mobile était donc l'opportunité d'acquérir son portefeuille de brevets. Google a d'ailleurs récemment annoncé sa volonté de céder cette branche... mais sans le portefeuille de brevets.

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

²⁰ 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 du 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 \$.

ultra-protectrices des détenteurs de brevets²¹. 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*

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

3.3.4. Le cas IBM

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 stratégiques (pour une synthèse, voir par exemple Langlois, 1992 ; Cringely, 1996, et pour une synthèse Corbel, 2003), 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

²¹ 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.

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.

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 dans le monde depuis 22 ans. En 2014, elle a ainsi déposé 7 534 brevets. Le portefeuille de l'entreprise américaine est ainsi estimé à plus de 81 500 brevets « US Patent »²². Par ailleurs, depuis 2008, IBM adhère à un fond commun, *Allied Security Trust* (qui regroupe des entreprises comme Google, Verizon, Cisco, Ericsson ou HP) destiné à racheter des brevets²³ avant qu'ils ne soient exploités par des *patent trolls*.

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* (créée par les entreprises comme Google, RIM, Cisco ou Dell), IBM a conduit des actions d'influence à titre individuel²⁴ 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 *patent trolls*²⁵.

Plusieurs 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.

²² Voir : « Dépôt de brevets : IBM toujours indétrônable grâce à la diversité », *Lemondelinformatique.fr*, 13 janvier 2015

²³ Voir : www.alliedsecuritytrust.com

²⁴ Selon le *Center for Responsive Politics*, IBM a dépensé 4,95 millions de \$ en 2014 pour ses activités de lobbying auprès du Congrès américain. EN 10 ans (2005-2014), l'entreprise a consacré 64 millions de \$ à ses activités de lobbying, officiellement déclarés auprès du Congrès américain. Source : www.opensecret.org.

²⁵ Voir par exemple : « Apple renforce le lobby anti patent trolls aux États-Unis », Mickaël Bazoge, 3 avril 2014, <http://www.macg.co/> consulté le 25 janvier 2015.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre but principal était de montrer la possibilité d'insérer les actions de *lobbying* 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.

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'INTEGRATION ENTRE STRATEGIE GENERALE ET STRATEGIE D'INFLUENCE

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). Le risque de blocage dans le domaine de la génétique peut en revanche les conduire à moins bien exploiter les actifs complémentaires qu'elles détiennent. D'où certaines actions de Merck visant à réduire le régime d'appropriabilité dans ce domaine. Comme il est difficilement tenable de tenir un double discours en matière de *lobbying*, Merck va chercher à affaiblir le régime d'appropriabilité par d'autres moyens. Son cas est proche de celui d'IBM que sa 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 mais qui soutient parallèlement le développement du logiciel libre. Google, lui, tire sa position concurrentielle d'actifs complémentaires et constitue une cible à la fois d'acteurs avec lesquels il est en compétition dans le cadre de la bataille de systèmes d'exploitation pour mobiles et des *patent trolls*. Pour lui un droit du brevet trop fort est surtout une menace pour sa liberté

d'exploitation. Il va donc, dans ses activités de *lobbying*, promouvoir des réformes assez fortes du droit du brevet conduisant à réduire ces risques.

Naturellement, 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 toutes 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 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 PI.

4.2. L'ARTICULATION ENTRE STRATEGIE D'INFLUENCE ET STRATEGIE DE PI

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.

Evidemment, ces quatre études de cas ne peuvent prétendre qu'à fournir un premier éclairage sur la question. Il serait intéressant, par exemple, 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, 2004 ; Marcus, 1984). D'une 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 (Marx, 1986 ; Simcic Brønn et Brønn, 2002). Le développement, au sein des entreprises, d'une fonction chargée des « affaires publiques », dont le *lobbying*, est une voie permettant d'intégrer/différencier les logiques d'actions politiques.

Mais ces cas enrichissent 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 influencé. Ils permettent ainsi d'entrer plus en profondeur dans le « comment ». Les auteurs citent en effet 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 :

- Une insertion dans un cadre plus global permettant de mettre en avant toute une série d'actions et non un type d'action isolé ;
- Une dimension « dosage », nette 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 de PI.

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.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Attarça, M. (1998), Affaires Publiques : l'émergence d'une nouvelle fonction dans les entreprises, *Revue Française de Gestion*, 119 : 75-89
- Attarça, M. (2002), Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie, *Actes de la XI^{ème} Conférence annuelle de l'AIMS*, Paris.
- 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 : 65-90
- Bagley, C.E. (2008), Winning Legally: The Value of Legal Astuteness, *Academy of Management Review*, 33 : 2, 378-390.
- Bernard-Weil, E. (2003), La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies d'action paradoxales, in V. Perret et E. Josserand, *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Paris : Ellipses, 25-56.
- Bonardi, J.P., A.J. Hillman, et G.D. Keim (2005), The attractiveness of Political Markets: Implications for Firms Strategy, *Academy of Management Review*, 2005, 30: 2, 397-413.
- Chesbrough, H.W. et D.J. Teece (1996), "Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?", *Harvard Business Review*, 74 : 1, 65-73.
- Corbel, P. (2003), Propriété intellectuelle et externalités de réseau : le cas d'Intel et de la micro-informatique, *Gestion 2000*, 20 : 1, 103-120.
- Craig Smith, N. (2003), Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45: 4, 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*, 9, 111-123.
- Dahan, N., M. Hadani et D. Schuler (2013), The Governance Challenges of Corporate Political Activity, *Business & Society*, 52: 3, 365-387.
- Dahan, N. (2005), A Contribution to The Conceptualization of Political Resources Utilized in Corporate Political Action, *Journal of Public Affairs*, 5: 1, 43-54.
- Golder, P.N. et G.J. Tellis, (1993), Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research*, 30, 158-170.
- Grindley, P.C. et D.J. Teece (1997), Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics, *California Management Review*, 39: 2, 8-41.
- Hall, B. et R.H. Ziedonis (2001), The Patent Paradox Revisited: an Empirical Study of Patenting in the U.S. Semiconductor Industry, 1979-1995, *RAND Journal of Economics*, 32: 1, 101-128.
- Harris, P. et C.S. Fleisher (2005), *The Handbook of Public Affairs*, Sage Publications.
- Heller, M.A. et R.S. Eisenberg (1998), Can Patents Deter Innovation? The Anticommons in Biomedical Research, *Science*, 280: 5364, 698-701.
- Hillman, A. et G. Keim (1995), International variation of the business-government interface: institutional and organizational consideration, *Academy of Management Review*, 20: 1, 193-214.
- Hillman, A., G. Keim et D. Schuler (2004), Corporate political activity a review and research agenda, *Journal of Management*, 30, 837-857.
- Jarniou, P. (1981), *L'entreprise comme système politique*, Paris : PUF.
- Kihara Y. (2000), U.S. Pro-Patent Policy: A Review of the Last 20 Years, *IIP Bulletin*, 174-183.
- Kortum S. et J. Lerner (1999), What is behind the recent surge in patenting? *Research Policy*, 28, 1-22.
- Langlois, R.N. (1992), External economies and economic progress: The case of the microcomputer industry, *Business History Review*, 66: 1, 1-50.

- Lieberman, M.B. et D.B. Montgomery (1988), First-mover advantage, *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lord, D.M. (2000), Constituency-based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective”, *Business and Politics*, 2: 3, 289-308.
- Marcus, A.M. (1984), *The Adversary Economy*, Quorum Books.
- Martinet, A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Paris : McGraw-Hill.
- Martinet, A.-C. (1990), Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, in A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris : Economica, 9-29.
- Martinet, A.-C. (2001a), Stratégie et innovation, in P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris : Economica, 27-48.
- Martinet, A.-C. (2001b), Le faux déclin de la planification stratégique, in A.-C. Martinet, et R.-A. Thiéart (dir.), *Stratégies – Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, 175-193.
- Mitnick, B. (ed) (1993), *Corporate Political Agency: The Construction of Competition in Public Affairs*, Sage Publications.
- Oberman, W.D. (1993), Strategy and tactic choice in an institutional resource context, in B. Mitnick, *Corporate political agency*, Newbury Park: Sage, 213-241.
- Oberman, W.D. (2004), Framework for the Ethical Analysis of Corporate Political Activity, *Business & Society Review*, 109: 2, 245-262.
- 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*, 32, 35-53.
- Pisano, G.P. et D.J. Teece (2007), How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture, *California Management Review*, 50: 1, 278-296.
- Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris : Economica.
- Post, J.E. et L.E. Preston (1975), Measuring Corporate Responsibility, *Journal of General Management*, 2: 3, 45-52.
- Post, J.E., L.E. Preston et S. Sachs (2002), Managing the Extended Enterprise: the new stakeholder view, *California Management Review*, 45: 1, 6-28.
- Post, J.E. (1978), *Corporate Behavior and Social Change*, Reston, VA: Reston Publishers.
- Post, J.E. et L.E. Preston (1981), Private Management and Public Policy, *California Management Review*, 23: 3, 56-62.
- Post, J.E., E.A. Murray Jr, R.B. Dickie et J.F. Mahon (1982), The public affairs function in American Corporations: Development and Relations with Corporate Planning, *Long Range Planning*, 15: 2, 12–21.
- Post, J.E., E.A. Murray Jr, R.B. Dickie et J.F. Mahon (1983), The public affairs function, *California Management Review*, 25: 1, 135-150.
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1994), Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Rehbein, K.A. et D.A. Schuler (1999), Testing the Firm as a Filter of Corporate Political Action, *Business & Society*, 38: 2, 144-166.
- Reitzig, M., J. Henkel et C. Heath (2007), On sharks, trolls, and their patent prey – Unrealistic damage awards and firms’ strategies of “being infringed”, *Research Policy*, 36, 134-154.
- Simic Brønn P. et C. Brønn (2002), Issues management as a basis for strategic orientation, *Journal of Public Affairs*, 2: 4, 247-258.
- Somaya, D. (2003), Strategic determinants of decisions not to settle patent litigation, *Strategic Management Journal*, 24: 1, 17-38.
- Teece, D.J. (1986), Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, 15: 6, 285-305.

Utterback, J.L. et W.J. Abernathy (1975), A Dynamic Model of Process and Product Innovation, *Omega*, 3: 6, 639-656.

Vining A.R., D.M. Shapiro et B. Borges (2005), Building the firm's political (lobbying) strategy, *Journal of Public Affairs*, 5, 150-175.