



Les stratégies de protection par la propriété intellectuelle des PME : apports de cinq études de cas

EL BEKKARI, Manal

Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan

manal.elbekkari@univ-lyon3.fr

CORBEL, Pascal

Université Paris-Saclay, RITM

pascal.corbel@universite-paris-saclay.fr

MERCIER-SUISSA, Catherine

Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan

catherine.mercier-suissa@univ-lyon3.fr

Résumé :

Si les combinaisons de droits de PI suscitent un intérêt croissant, la majorité des recherches concernent les grandes entreprises et restent encore souvent centrées sur le brevet. Il existe par ailleurs peu d'études de cas multiples. Notre recherche tente de combler cette lacune tout en proposant une première étape vers un modèle conceptuel combinant les principales approches mobilisées par les chercheurs travaillant dans le domaine du management des droits de la propriété intellectuelle.

En effet, les études de cas montrent l'importance d'évènements déclencheurs dans la structuration des stratégies des PME. Elles permettent également de mieux comprendre comment la construction de ces stratégies interagit avec sa base de ressources et compétences qu'elle va chercher à adapter en butant sur les contraintes de moyens propres aux entreprises de petite taille. Enfin, toutes les entreprises étudiées utilisent à la fois les brevets, les marques et les dessins & modèles, quoique dans des proportions différentes, mais aussi d'autres leviers, montrant les limites de recherches se focalisant sur ces sujets sans prise en compte d'un système plus global.

Mots-clés : PME, propriété intellectuelle, contrefaçon

Les stratégies de protection par la propriété intellectuelle des PME : apports de cinq études de cas

INTRODUCTION

« *Not All about patents* » nous rappellent Conley et al. (2013, p. 114). Ce qui est vrai pour les grandes entreprises l'est encore plus pour les PME. Du fait de son coût et de sa complexité, le brevet n'est pas le principal instrument de protection des PME, même innovantes (Reboud, 2019). Ainsi, selon l'INPI, Les PME ne sont à l'origine que de 2 243 demandes de brevet publiées par les personnes morales françaises, soit 19,5 % du total en 2017. Seules 1 576 en ont déposé au moins un cette même année (Fortune et Chion, 2019).

Pourtant, s'il existe désormais une littérature assez abondante sur les stratégies de propriété intellectuelle (désormais PI), celle-ci est majoritairement centrée sur le brevet (Ayerbe, 2016, Gay, 2017 ; Reboud, 2019) et assez rarement consacrée aux spécificités des PME (Gallié et Mérindol, 2015 ; Attarça et Corbel, 2018 ; Guery-Jacques, 2021). Dès lors, même s'il existe déjà des études de cas spécifiques sur les combinaisons de droits de PI mobilisées par des PME (Landry et al., 2009 ; Le Bas et Szostak, 2016), il reste beaucoup à apprendre sur les stratégies de protection mises en œuvre par ce type d'entreprise afin de protéger leurs sources de différenciation et de se prémunir d'éventuelles atteintes à leur propriété intellectuelle (El Bekkari et Mercier-Suissa, 2017).

Ce papier présente les résultats de cinq études de cas menées dans le cadre d'une recherche doctorale sur les stratégies mobilisées par les PME pour lutter contre la contrefaçon¹. Il se concentre particulièrement sur la question des complémentarités entre droits de PI qui fait l'objet d'une littérature spécifique, majoritairement fondée sur l'étude de grandes entreprises et d'un degré de conceptualisation relativement limité. En proposant ici l'analyse de cinq PME évoluant dans des secteurs très différents et toutes confrontées à des problématiques de contrefaçon, nous permettons de mieux distinguer des régularités et des différences dans la

¹ La contrefaçon est définie comme *une atteinte à un droit patrimonial qui prend autant de formes et de manifestations que de catégories de droit de Propriété Intellectuelle* (Butr-Indr, 2012).

mobilisation des droits de PI par les PME pour tenter de préserver leurs sources d'avantages concurrentiels et de s'approprier les bénéfices de leurs innovations.

1. UNE CONNAISSANCE ENCORE INCOMPLETE DES STRATEGIES PI DES PME

Si les enjeux des PME face aux problématiques de PI ont été soulignées à plusieurs reprises (voir par exemple Corbel et Reboud, 2018), le brevet reste le droit de PI qui fait l'objet de la plus grande attention chez les chercheurs en management stratégique. Et si le champ de la recherche sur les stratégies de PI globales des PME est loin d'être vierge, il souffre encore de lacunes aussi bien dans la connaissance de la diversité des situations qui peuvent se poser que dans la conceptualisation des effets de synergies entre les différents droits de PI et avec les autres leviers mobilisables pour s'approprier les bénéfices de ses innovations et protéger une position concurrentielle.

1.1. UNE LITTERATURE INITIALEMENT TRES CENTREE SUR LE BREVET

Largement inspirée de l'économie de l'innovation, la littérature sur les moyens pour une entreprise de s'approprier les bénéfices d'une innovation est longtemps restée centrée sur le brevet (Ayerbe et al., 2010 ; Neuhäusler, 2012 ; Holgersson et Granstrand, 2021). Au premier abord, associer *appropriation des bénéfices d'une innovation* et *brevet* est d'ailleurs logique (Mandard, 2018). Le principe même d'un régime d'appropriation fort, pour reprendre les termes de Teece (1986), dont le modèle « Profiting from innovation » (désormais PFI)² a fortement influencé les recherches dans ce domaine, est en effet de gêner l'imitation par les concurrents. Or, le brevet confère un monopole d'exploitation sur une invention, empêchant ainsi en principe l'imitation d'une innovation technologique. Hurmellina et al. (2007) justifient la surpondération du brevet dans leur indice de mesure du régime d'appropriabilité en soulignant que: « *Patents are generally acknowledged to be the strongest form of IPRs because the registration determines the object of protection quite unambiguously, and because the scope of protection, considering the amount of exclusivity, is quite extensive* » (p. 140).

L'assimilation entre brevets et PI chez certains auteurs était telle que certains articles comportant le terme « propriété intellectuelle³ » dans le titre n'approfondissaient en fait que le cas du brevet (Grindley et Teece, 1997 ; Rivette et Kline, 2000 ; Pitkethly, 2001 ; Reitzig, 2004 ;

² Le modèle PFI stipule que la capacité d'un innovateur à s'approprier les bénéfices d'une innovation dépend de deux facteurs : (1) le régime d'appropriabilité, qui sera dit « fort » s'il est difficile d'imiter l'innovation, soit en raison de l'utilisation de droits de la PI, soit en raison de la complexité intrinsèque du produit, et « faible » si ce n'est pas le cas ; (2) la nature (génériques, spécialisés ou cospécialisés) et la répartition entre les entreprises des actifs complémentaires nécessaires pour proposer le produit aux clients dans les meilleures conditions (Teece, 1986).

³ Propriété intellectuelle ou propriété industrielle, PI, intellectual property, intellectual capital, IP.

Hanel, 2005 ; Pisano et Teece, 2007 ; Somaya et al., 2011), même si les autres droits de PI étaient parfois évoqués de manière plus marginale (Reitzig, 2004 ; Hanel, 2005). Cette concentration sur le brevet pose deux problèmes. La première est que son statut de droit de PI « fort » n'est vérifié que dans un nombre limité de cas. L'efficacité du brevet est ainsi minimisée par de multiples recherches depuis longtemps qu'elles soient fondées sur l'observation (Mansfield et al., 1981) ou sur l'opinion de praticiens (par exemple, Brouwer et Kleinknecht, 1999, Arundel, 2001 ou Cohen et al., 2002). La deuxième est que les limites à son efficacité (coût du dépôt, des extensions à l'international, des actions destinées à le faire respecter, coût financier et en temps) sont d'autant plus fortes pour les PME.

A ce niveau, les PME étudiées par El Bekkari et Mercier-Suissa (2017) remettent en question l'efficacité du brevet pour les aider à se prémunir et à faire face au risque de contrefaçon auquel elles font face avec leurs sous-traitants. Certaines vont même jusqu'à relocaliser leurs activités délocalisées à l'international en raison d'atteintes à leur PI, même en possession de titres de PI déjà déposés (Dominguez et Mercier-Suissa, 2014). La complexité du processus de dépôt du brevet aussi bien que les coûts associés à cette opération, sont des enjeux importants pour les PME (Reboud, 2019). La capacité de ces entités à mobiliser les ressources nécessaires pour le développement du brevet, sa protection, son exploitation et sa défense (Ayerbe et Mitkova, 2013) est donc questionnable. Les autres droits⁴ étant pour leur part plus limités dans leur périmètre, c'est plutôt aux combinaisons de droits de PI que nous nous intéresserons.

1.2. LES COMBINAISONS DE DROITS DE PI

Les possibilités de combiner plusieurs droits de PI sont citées depuis longtemps dans les travaux sur le management de la PI, mais plutôt à titre d'exemples. Ainsi en est-il de Nutrasweet, qui désigne l'aspartame fabriqué par Monsanto, dont la marque a permis à ce dernier de conserver des contrats d'exclusivité avec Coca et Pepsi après expiration du brevet (Brandenburger et Nalebuff, 1995), de celui du Cola-Cola qui dépose des brevets sur ses technologies de production et de distribution et dont le nom, mais aussi la forme de la bouteille, sont protégés par le droit des marques (Granstrand, 1999 : 248) ou de Nokia dont les téléphones étaient à la fois couverts par des brevets (pour protéger certaines caractéristiques techniques), des modèles (pour le *design*) et des marques (Reitzig, 2004).

⁴ La propriété intellectuelle regroupe à la fois la propriété littéraire et artistique (le droit d'auteur et les droits voisins) et la propriété industrielle couvrant les créations techniques (ex. brevet), ornementales (dessins et modèles) et signes distinctifs (ex. marque, appellations d'origine).

Des études de cas plus approfondies ont également été menées. Corbel (2003) a décrit comment Intel a combiné l'utilisation de ses brevets et du *copyright* pour gêner ou même tenter d'écarter ses concurrents tout en faisant en sorte de devenir la marque de référence dans le domaine des microprocesseurs (à travers notamment les campagnes « *Intel Inside* »). Jennewein et al. (2004 ; 2007) ont montré la dynamique positive entre innovation (donc brevets) et réputation (donc marque) dans le cas de Cisco avant d'étudier de manière détaillée et longitudinale le cas de l'Aspirine (Jennewein et al., 2010). Roquilly (2009) a quant-à-lui souligné la diversité des outils juridiques (dont les brevets et les marques) mis en œuvre par Apple dans le cas de l'iPhone. On voit que ces recherches portent principalement sur des grandes entreprises.

Il existe bien sûr quelques exceptions. Le Bas et Szostak (2016) ont ainsi détaillé le cas d'une PME du secteur médical qui, dès le début, combine brevet, marque et droits d'auteur (ce à quoi s'ajoute un système de gestion des données qui permet de maintenir secret, une partie du processus de traitement) et qui envisage d'y ajouter les dessins et modèles. Des études plus quantitatives ont également été menées. Des travaux cherchent à établir des liens statistiques entre les différentes formes de protection (Amara et al., 2008 ; Hanel, 2008 ; Fréchet et Martin, 2011, Miozzo et al., 2016, Szostak, 2017, Guo-Fitoussi et al., 2019) ou entre le dépôt de divers droits de PI et la valeur d'une entreprise, en l'occurrence Apple (Korkemäki et Takalo, 2013). Dans d'autres cas, les droits de PI sont simplement additionnés ou combinés pour obtenir une mesure de la force du régime d'appropriabilité (Hurmelinna et al., 2007), avec là encore souvent un focus particulier sur le brevet⁵. Fréchet et Martin (2011), pour leur part, discutent des motivations des entreprises pour un usage exclusif ou combiné de moyens de protection, soit ce qu'ils appellent une approche « rivale » et une autre « combinée » des outils de protection.

Concernant plus particulièrement les PME, Landry et al. (2009) ont mené une étude auprès de 462 PME canadiennes qui leur a permis d'observer différentes combinaisons adoptées par ces entreprises afin de protéger leurs innovations. Ces dernières ont recours aux titres de PI en plus d'autres outils complémentaires⁶ et ceci à des niveaux différents et pour des objectifs distincts. Parmi les stratégies identifiées par Landry et al. (2009), les PME étudiées favorisent l'association des droits de PI au secret pour protéger une connaissance susceptible d'associer différentes méthodes de protection, et les outils non-légaux soutenus par une stratégie de

⁵ Voir par exemple Ceccagnoli (2009) dont trois des quatre hypothèses concernent l'utilisation dite « stratégique » des brevets, ou Fischer et Henkel (2013), qui étudient les complémentarités entre le brevet et une série d'autres moyens d'appropriation mais pas ces moyens entre eux.

⁶ Ces chercheurs ont examiné à la fois les outils formels, para-juridiques (ex. secret) et informels (ex. avantage de temps, complexité de l'innovation).

marque quand les coûts d'acquisition des outils de PI sont perçus comme étant chers et peu efficace.

Nous disposons donc d'un nombre significatif d'études empiriques qui montrent que les entreprises combinent, en effet, fréquemment plusieurs droits de PI et dessinant plusieurs types de synergies :

- Un renforcement de la protection à un moment donné à l'image des exemples de Coca-Cola, de Nokia, d'Intel ou de l'iPhone ;
- Une forme de relais d'un droit à un autre : du brevet à la marque dans le cas de Nutrasweet, phénomène identifié depuis longtemps dans l'industrie pharmaceutique (Statman et Tyebjee, 1981), mais d'autres formules sont possibles comme le droit d'auteur prenant le relais des dessins et modèle pour protéger l'esthétique d'un produit ;
- Un renforcement mutuel de la valeur des droits comme dans le cas de Cisco.

Notons que ces différents effets ne s'excluent pas mutuellement. Conley et al. (2013) illustrent ainsi que la séquence brevet puis marque peut ensuite générer un effet en sens contraire : la marque peut ensuite servir de véhicule pour faciliter le lancement de nouveaux produits apportant dans le même secteur de nouvelles fonctionnalités qui peuvent être brevetées (nous rejoignons alors la logique du renforcement mutuel), ou même l'accès à de nouveaux marchés (à l'image de Monsanto réutilisant la marque Round Up, désignant à l'origine un herbicide, pour la commercialisation de semences génétiquement modifiées). Pour autant, ces différents travaux ne nous montrent pas dans quelles circonstances une PME va plutôt utiliser telle ou telle combinaison et de quelle manière. D'un côté, les études quantitatives permettent d'identifier les droits de PI utilisés mais pas de détailler la manière dont ils le sont. De l'autre, les études de cas approfondies permettent de mieux comprendre la manière dont ils sont articulés, mais pas de distinguer ce qui relève d'une situation particulière. C'est pourquoi nous proposons d'approfondir le sujet à l'aide d'une étude empirique fondée sur plusieurs études de cas de PME différentes.

Par ailleurs, d'un point de vue théorique, les travaux discutés ci-dessus reposent généralement sur le modèle PFI, sur la Resource-Based View (désormais RBV) ou plus implicitement sur des modèles d'économie industrielle reposant sur un certain déterminisme de l'environnement - relevant plutôt du paradigme S-C-P (Structure, Comportement, Performance)⁷. Mais ils tentent

⁷ Ce dernier est, au moins dans sa forme originelle, très déterministe : « *Dans la lecture stricte du paradigme S-C-P, il n'y a guère de place pour l'étude du processus concurrentiel en lui-même. Les relations sont quasi-déterministes : S -> C -> P.* » (Durand, 2000, p.138).

rarement de construire des ponts entre ces approches. Nous tenterons donc d'aborder ces cas sans privilégier l'une ou l'autre de ces grilles d'analyse de manière à repérer, d'une part si elles sont pertinentes pour rendre compte des cas étudiés, et, d'autre part, s'il n'existe pas des interactions potentielles entre ces approches.

2. METHODOLOGIE

Nous commençons par justifier de manière plus approfondie le choix de l'étude de cas multiple avant de détailler la manière dont les données ont été collectées puis traitées pour reconstituer ces cas.

2.1. LE DESIGN GLOBAL DE LA RECHERCHE

L'un des objectifs de cette recherche est de mieux comprendre comment les entreprises articulent les différents droits de la PI non pas d'un point de vue statique à un moment donné, comme peuvent le saisir les enquêtes quantitatives, mais dynamiquement en fonction des évolutions des problématiques d'appropriation de la valeur (dont rend compte le modèle PFI), de l'environnement de l'entreprise (dont rendent compte les approches issues d'une approche S-C-P) et de sa base de ressources et compétences (dont rend compte l'approche RBV). Dès lors, une approche par l'étude de cas nous est apparue la plus adaptée pour traiter ces questionnements.

En effet, l'étude de cas permet au chercheur d'étudier un phénomène dans son environnement naturel lui facilitant ainsi la compréhension des différents paramètres de ce dernier y compris les processus le composant ou les interactions des acteurs (Gatignon, 2012 ; Yin, 2015). Pour Barlatier (2018), cette méthodologie apporte une analyse approfondie et détaillée sur un nombre limité de sujets, tout en facilitant l'analyse des événements dans leurs propre environnement. A ce niveau, Yin (2009) souligne l'intérêt de l'étude de cas pour traiter, entre autres, des questionnements visant la description (ex. qui/comment/quand ?) ou également l'explication du phénomène observé (ex. pourquoi ?) (Eisenhardt, 1989). Elle est également préconisée quand le chercheur analyse un phénomène à la fois complexe et original, lui permet de saisir toute sa complexité (Grenier et Pauget, 2007).

Il aurait été ainsi difficile de « démêler » ce qui relève de ces trois types d'évolution à partir d'une étude de cas unique. L'étude de cas multiple, consistant à étudier un même phénomène au sein d'un ensemble de cas individuels (Barlatier, 2018), nous donc paru la méthode la plus pertinente. Cela permet d'enrichir la connaissance produite sur ce dernier mais aussi d'approfondir le questionnement en identifiant, par exemple, des paramètres difficilement

observables dans un cas unique ou via une étude quantitative (Yin, 2009). Cette méthodologie a également l'avantage d'assurer une proximité avec l'objet de recherche et de l'étudier dans des contextes différents, et donc d'avoir accès à des informations et à des données diverses et variées (Yin, 2015) qui nécessitent également une grande rigueur et plus de ressources (notamment en temps) pour leur traitement et analyse.

Nous avons donc mis en œuvre un échantillonnage raisonné, au sens où l'entendent Corbière et al. (2020), c'est-à-dire qui repose sur l'identification d'un ensemble de cas selon des critères « d'inclusion » et « d'exclusion » identifiés par le chercheur et qui sont représentatifs sur le plan théorique et non statistique : PME innovantes victimes d'atteintes à leur propriété intellectuelle, victimes à plusieurs reprises du risque de contrefaçon. Cette étape de l'échantillonnage a été rendue plus difficile par le caractère sensible du sujet abordé (ce d'autant plus que le projet de recherche dans son ensemble ne porte pas seulement sur les combinaisons de droits de PI mais sur les stratégies mises en œuvre pour lutter contre la contrefaçon). Ce sont donc au total 114 PME qui ont été contactées pour finalement ne retenir que 5 cas⁸. Pour autant, ces derniers satisfont à cette condition de diversité. Le tableau 1 synthétise les caractéristiques des PME étudiées.

Tableau 1. Présentation des cinq PME étudiées

	<i>PME A</i>	<i>PME B</i>	<i>PME C</i>	<i>PME D</i>	<i>PME E</i>
<i>Date de création</i>	1967	1979	1912	1968	1989
<i>Effectif</i>	130	210	62	200	241
<i>Activités</i>	Conception et fabrication de produits et de solutions associées au revêtement des murs, sols et plafonds	Conception et fabrication de matériel audio haut de gamme	Conception et fabrication et commercialisation de chaussures de sécurité	Conception et fabrication d'outillage professionnel	Conception et fabrication du mobilier de jardin et d'extérieur en métal, ainsi que des accessoires
<i>Chiffre d'affaires (2018) et à l'international</i>	30 M€/ 70% X	62 M€/80% X	11M€/ 30%X	36,9M€/50% X	70M€/50%X

2.2. LA COLLECTE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES

Les PME ont été contactées via leur direction générale. Le PDG a ainsi été interrogé dans la totalité des cinq cas. En revanche, si certains ont mis en relation la co-auteure qui a réalisé ces entretiens avec d'autres personnes impliquées sur le sujet de la contrefaçon dans l'entreprise,

⁸ Entreprises retenues pour leur intérêt à l'étude : PME satisfaisant les critères de sélection établis et motivées à participer à notre recherche, portant essentiellement, sur le risque de contrefaçon.

d'autres ont indiqué centraliser la gestion de cette problématique. Cela explique les fortes différences dans le nombre de personnes interrogées d'une entreprise à l'autre (voir tableau 2).

Tableau 2. Présentation des cinq PME étudiées

PME	Niveau de responsabilité	Durée de l'entretien
<i>PME A</i>	Responsable juridique	1h38min
	Directrice opérationnelle et ancienne directrice de l'export	1h20min
	PDG	30min
<i>PME B</i>	Directeur R&D	1h30min
	PDG	1h13min
	Assistante de direction	
	DRH-juridique	1h32min
	Assistante de direction	
Responsable informatique		
<i>PME C</i>	PDG	1h39min
		30min
	Responsable Bureau d'études (R&D)	1h20min
	Assistante de direction	30min
<i>PME D</i>	PDG	1h43min
	Directrice juridique	2h22min
	Directeur Export	
<i>PME E</i>	PDG	1h

Les entretiens étaient de nature semi-directive, avec un guide d'entretien comportant, après une présentation de la recherche par la chercheuse, de l'entreprise et de ses fonctions par l'interlocuteur, les grandes thématiques suivantes : processus d'internationalisation, risque de contrefaçon, modalités de gestion de ce risque, appréciation des résultats obtenus et synthèse. Au total, 13 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec une durée moyenne de 1h30. Ces entretiens ont été précédés d'une recherche systématique d'informations sur l'entreprise ayant pour but à la fois d'accroître l'efficacité de ces derniers et de compléter les données recueillies dans le cadre de ces entretiens. En aval, les entreprises ont également remis des documents complémentaires qui ont été intégrés dans le corpus analysé. De même, 12 entretiens ont été réalisés avec différents experts et acteurs institutionnels concernés par la problématique de la lutte contre la contrefaçon et de la propriété intellectuelle. Ces derniers nous ont permis de cerner davantage les enjeux spécifiques liés aux PME et d'enrichir notre étude.

Tous les entretiens sauf un ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription intégrale. L'une des coauteurs a tout d'abord réalisé une lecture flottante pour se familiariser avec les entretiens retranscrits et repérer des messages apparents (Savoie-Zaïc, 2000), avant de procéder à un codage manuel multithématique. Ce dernier a été favorisé afin de nous permettre une pleine exploitation de notre matériau et d'éviter la rigidité d'une analyse trop restrictive (Ayache et

Dumez, 2011). L'opération s'est déroulée selon une approche inductive et processuelle en traitant ligne par ligne les corpus via un codage manuel qui a permis de s'imprégner davantage des cas. Les résultats présentés dans la section suivante s'appuient sur une relecture et analyse des cas par les coauteurs, mobilisant l'ensemble des thèmes ainsi identifiés, mais avec un focus plus particulier sur les outils liés à la PI.

3. RESULTATS

Nous commençons par présenter une lecture des cas les uns après les autres pour mettre en valeur les dynamiques à l'œuvre – nécessairement de manière synthétique dans le cadre du format de cet article - avant de proposer une prise de recul mettant en évidence les principaux points communs et différences d'un cas à l'autre.

3.1. ANALYSE INTRA-CAS

Le but étant de mettre au jour l'articulation dynamique entre environnement, base de ressources et compétences et stratégies d'appropriation, nous situons systématiquement l'entreprise dans son contexte avant de présenter les éléments clés de la stratégie PI sans oublier d'essayer d'identifier les moments constituant des tournants dans leur mise en œuvre.

3.1.1. Le cas de la PME A

La PME A est une entreprise qui propose, essentiellement en B to B, des revêtements pour les murs et plafonds, avec un positionnement haut de gamme grâce notamment à des produits adaptés aux surfaces complexes (pente, vagues, 3D...). Elle réalise un chiffre d'affaires d'environ 30 M€ (en 2019) et compte 130 collaborateurs. C'est une entreprise familiale, créée en 1967 et dirigée par le fils du fondateur. Depuis sa création, la PME A, mise sur l'innovation technologique afin de diversifier son offre et se construire un avantage concurrentiel. Elle a d'ailleurs été lauréate du Trophée de l'INPI.

Depuis 1989 et l'arrivée de l'actuel dirigeant, l'entreprise s'est fortement internationalisée pour réaliser aujourd'hui environ 70% de son chiffre d'affaires dans 145 pays via 1200 agents-distributeurs. Cela l'a exposée à la contrefaçon, qui s'est développée fortement à partir des années 1980 et porte principalement sur sa marque. Mais elle mobilise également d'autres droits de PI. Le portefeuille de droits de PI contient aujourd'hui plus de 80 brevets, une vingtaine de marques et quelques dessins et modèles. La PME vend en effet aussi des accessoires en complément de ses revêtements comme des visuels 3D ou des solutions d'éclairage. Et certains de ces produits sont protégés par ce biais.

L'entreprise est particulièrement attentive à la protection de la marque depuis les années 1990. On remarque que cette attention croissante apparaît à la fois après une période de fort développement de la contrefaçon au niveau international (facteur lié à l'environnement) et à l'arrivée d'un nouveau PDG (facteur interne). Elle est également liée à sa stratégie d'internationalisation car la protection a débuté sur les marchés historiques de l'entreprise et ceux sur lesquels elle a une forte présence commerciale.

La PME semble⁹ avoir développé l'image d'une entreprise qui « ne se laisse pas faire » face à la contrefaçon. A ce niveau, la directrice opérationnelle explique que le développement de cette réputation/attitude a pris du temps et a été surtout rendu possible par la nature de la structure de propriété de l'entreprise, qui est familiale. D'un autre côté, l'implication de la direction dans ces problématiques est également mise en évidence et a joué un rôle important pour faciliter ce processus. Ayant développé une expérience en la matière, le PDG de l'entreprise pilote toutes les actions associées à la gestion de la PI aussi bien que la lutte contre la contrefaçon. La couverture est ainsi intégrée dans les systèmes et organisation de la PME A, et ceci malgré les moyens et les ressources limités de l'entreprise.

Le PDG nous explique que la stratégie de l'entreprise, à ce niveau, se tourne davantage vers la rationalisation de la couverture (qui se faisait sans logique stratégique auparavant) en ciblant essentiellement les marchés que l'entreprise souhaite développer ou ceux où elle mène, momentanément, des projets (ex. l'entreprise avait déposé au Mexique car elle souhaitait répondre à un appel d'offre qui nécessitait un brevet mexicain). Cela dépend également du respect de la PI au niveau local (elle avait ainsi arrêté de se protéger en Chine avant de recommencer ces dernières années, en raison des mesures prises par le pays qui sont davantage tournées vers le respect de la PI).

Face à la problématique de la contrefaçon, la PME a organisé quelques opérations de saisie de contrefaçon (brevet) en France et à l'international avec les douanes et les autorités compétentes. Néanmoins, celles-ci restent lourdes à mettre en place en raison, entre autres, de la nature du produit qui nécessite une constatation de la contrefaçon du brevet avant que ce dernier soit posé. En plus de la complexité des procédures à mener, les enjeux liés à l'investissement nécessaire à mettre en place à ce niveau sont également soulevés par la directrice opérationnelle. Cela implique également les opérations de dépôt de titres de PI dans des marchés lointains, tel le Moyen Orient, où la responsable juridique précise devoir multiplier les dépôts de marques dans

⁹ C'est la perception de son PDG ainsi que de la directrice opérationnelle (anciennement directrice de l'export).

diverses classes pour renforcer la protection et ainsi s'adapter aux stratégies des concurrents présents sur le marché.

In fine, du fait de ses ressources assez limitées, la PME A compte, au moins autant, sur des stratégies hors droits de PI comme l'établissement de liens forts avec ses partenaires étrangers (ex. distributeurs), que sur son portefeuille de droits. L'ensemble de ces outils sont utilisés dans une approche préventive et répressive. Par ailleurs, cette problématique de la limitation des ressources est assez prégnante, chose qu'on peut bien repérer dans les propos de la directrice opérationnelle qui souligne que : *« si demain j'arrête de mener des actions en contrefaçon, j'aurais 600 000 euros de chiffre de plus chaque année, pour un moment ça fait du bien parce que ça pourrait aussi limiter certaines formes d'investissement. Si demain par exemple ça pouvait prendre une part plus importante dans le CA, est-ce qu'il ne faudrait pas à un moment donné se restreindre à ce niveau là parce qu'on a besoin d'investir dans le parc machine par exemple ! il ne faudrait pas que ces frais-là viennent entamer notre capacité de remboursement ou à emprunter, il faudrait faire attention à ça ! »*.

La question de la complexité de ces dossiers, en dépit de la présence d'une responsable juridique au sein de l'entreprise, est également évoquée. Cette dernière affirme être dépassée par ces problématiques et la nécessité de s'adapter à chaque contexte et à s'auto-former, en continu, pour mener à bien les opérations de dépôt et de protection. La stratégie de protection de l'entreprise est donc en quelque sorte « bridée » par son portefeuille de ressources et de compétences.

3.1.2. Le cas de la PME B

La PME B est une entreprise créée en 1979 et qui propose des systèmes acoustiques positionnés sur le haut de gamme grâce à des produits associant haute technicité et design. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 62 M€ en 2019 et emploie 210 personnes. Elle consacre 5% de son chiffre d'affaires à la R&D et compte une vingtaine d'ingénieurs et techniciens travaillant sur la conception des composants et produits. Elle réalise 80% de son chiffre d'affaires à l'international et ses produits sont vendus dans 160 pays. Elle a développé un savoir-faire unique dans la fabrication de systèmes acoustiques qui a été formalisé en partie à travers des inventions brevetées. Par ailleurs, l'entreprise a enregistré une trentaine de marques et modèles.

Certains des brevets, des dessins et modèles et la marque-mère de l'entreprise ont fait l'objet de contrefaçons. Ces dernières sont concentrées sur les produits du bas de la gamme (souvent sous-traité, alors que 70% de la production est réalisée par l'entreprise, en France) et le DAS

« automobile ». L'entreprise a mis en place une stratégie de protection, progressivement, avec un net tournant en 2011, soulignant de nouveau l'importance de l'attention de la direction aux questions de PI et de contrefaçon. Le témoignage de la DRH¹⁰ est éloquent de ce point de vue :

« Alors jusqu'en 2011, on est une société appartenant à un propriétaire, tout ce qui est protection de contrefaçon, droit des marques, brevets, modèles, etc. on l'a acquis au fur et à mesure en fait. Ce n'était pas le cœur finalement des inquiétudes éventuellement du patron et au niveau de la protection des fois on n'était pas souvent bien protégé, mais plus en termes de réflexion globale, c'est ce qu'on peut dire entre la différence entre une structure d'un patron propriétaire qui a une vue... c'est vraiment, je développe le produit que j'aime, donc je ne me pose pas forcément la question de dire sur quel marché, quel produit, comment il faut que je me protège, etc. toutes ces réflexions ».

A partir de cela, la PME B va développer des pratiques et des méthodes de management pour appréhender ces questionnements et surtout s'organiser. A titre d'exemple, l'entreprise se fait désormais accompagner par un cabinet spécialisé en PI afin de fixer des objectifs annuels en termes de sa stratégie PI : le but étant, entre autres, de restructurer dans la mesure du possible les bases de son portefeuille de PI en respectant une stratégie claire et partagée en interne. Le PDG nous précise à ce niveau que : *« La première chose que j'ai repris moi, on s'est vu avec le cabinet PI pour voir ce qu'on peut faire pour tout mettre au clair. Alors c'était surtout pour la marque. Puis quand on a commencé à regarder les brevets, le dépôt des brevets était très mal fait c'est-à-dire au lieu de déposer d'une façon intelligente un brevet pour justement, je dirais, annoncer les choses spécifiques qu'on avait fait et les protéger sans tout révéler des procédés, on faisait bêtement un descriptif du procédé industriel et ça donnait toutes les clés à n'importe quelle personne pour les copier. Du coup on se retrouve avec des brevets qui sont historiquement avec peu de valeur ».*

Aujourd'hui, la vision de l'entreprise en termes de stratégie de dépôts de brevets est de prioriser les dépôts à l'international et notamment sur les marchés qui revêtent un fort potentiel et où elle compte s'installer via des distributeurs. L'objectif à ce niveau est de se prémunir d'éventuels dérapages de la part de ses partenaires mais aussi d'asseoir sa notoriété sur le marché. Au niveau de sa stratégie de la marque, la PME est couverte aujourd'hui sur ses principaux marchés (ex. l'Europe, la Russie, l'Amérique du Nord, les Émirats Arabes Unis et l'Australie), soit des marchés à fort pouvoir d'achat et dont la demande à des produits de l'acoustique haut de gamme

¹⁰ Elle s'est occupée également des questions de la PI et de la gestion du risque de contrefaçon dans le cadre de ses fonctions et ceci depuis une dizaine d'années.

est présente. Elle continue également à renforcer la valorisation de sa marque sur d'autres pays historiques avec lesquels elle continue de collaborer.

Face à la problématique de la contrefaçon, la PME a vu l'un de ses produits phares contrefait aux États-Unis. À la suite de cela, des actions ont été développées progressivement pour gérer la situation : à titre d'exemple, l'entreprise mise désormais sur la vitesse de dépôt de chaque nouveauté, via des dessins et modèles, sur ce marché. De même, l'analyse de la stratégie de ce contrefacteur lui a permis de comprendre sa démarche (ex. dépôt, stratégie commerciale) et de la contourner via différentes dynamiques et notamment une approche commerciale et marketing très agressive. L'objectif est de renforcer la protection juridique déjà mise en place mais aussi de détourner le recours à des procédures juridiques estimées très compliquées aux États-Unis, par le PDG et dont le retour sur investissement (ex. coûts d'avocats, temps) est très incertain.

On le voit, dans ce cas, l'arrivée d'un nouveau directeur en 2011 a conduit à la mise en place d'une stratégie PI cohérente mobilisant de manière combinée dessins et modèles, marques et, dans une moindre mesure, brevets, ainsi qu'au développement d'un ensemble de processus visant à mieux protéger les innovations de l'entreprise : études d'antériorité systématique pour les ingénieurs, politiques de sécurisation de l'information (formation de l'équipe managériale à ce sujet, règles spécifiques vis-à-vis des stagiaires...). La stratégie d'intégration croissante de la production relève aussi de cette stratégie de préservation des savoir-faire.

3.1.3. Le cas de la PME C

La PME C est une entreprise familiale à la fois plus ancienne (création en 1912) et plus petite que les deux précédentes (62 salariés, 11 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019). Elle conçoit, fabrique et commercialise des chaussures de sécurité. Elle maîtrise différentes technologies, notamment antiglisse, ayant pour but de limiter les accidents de travail dans des milieux extrêmes. Elle réalise 80% de sa production en France (elle a sous-traité à l'étranger plus de la moitié de sa production avant d'en relocaliser, à partir de 2010 la majeure partie) et 30% de son chiffre d'affaires à l'international.

Longtemps distribuée sous la forme de marques distributeurs, elle tente depuis 1998 d'imposer sa propre marque. Elle dépose aussi des brevets et des dessins et modèles. C'est surtout sur ces derniers que porte la contrefaçon. A noter, la confrontation de l'entreprise, en 2009-2010, à une situation originale : l'un des managers a quitté l'entreprise en emportant avec lui les documents sur un nouveau modèle de chaussure, les a déposés immédiatement sous forme d'enveloppe Soleau puis a procédé à une demande de brevet. A la suite de cela, l'entreprise s'est non

seulement trouvée confrontée à une concurrence inédite (l'ancien cadre en question ayant fait fabriquer le modèle en Chine avant de le réimporter), mais s'est aussi retrouvée contrefactrice de sa propre innovation ! Cette affaire marque un tournant dans la prise en compte des questions de contrefaçon et de PI dans l'entreprise.

En effet, l'entreprise manquait auparavant d'une stratégie de marque et de couverture. Le premier brevet n'a été déposé qu'en 2005 en France. Par ailleurs, son historique d'activités remonte à bien avant : la PME disposait déjà, selon le PDG, d'un carnet de clients à l'international comportant plus d'une centaine de clients de différents pays et assurant une très bonne visibilité à ses produits. Or, ces derniers ne lui étaient pas associés car il s'agissait très souvent de MDD et pour l'autre partie fabriquée en marque propre, la PME n'avait aucune stratégie marketing pour les rendre visibles.

Aujourd'hui, l'entreprise possède un portefeuille d'une quinzaine de titres : brevets, marques (elle a ainsi déposé le nom de ses gammes de produits) et dessins et modèles. Certains processus ont été mis en œuvre pour se protéger de la contrefaçon ou de mésaventures comme celle qu'elle a connue avec son ancien salarié comme la tenue de cahiers de laboratoire, mais ils sont moins complets et systématiques que dans le cas de la PME B (ex. veille internet irrégulière, relations avec les sous-traitants encore largement informelles). Il est vrai qu'elle dispose de ressources limitées : le budget global pour la R&D, l'innovation, la normalisation, l'outil industriel et la PI est ainsi de l'ordre de 200 à 300 k€ par an.

L'autre limite se situe au niveau des compétences ainsi que du temps que le PDG (qui gère directement ces questions) peut consacrer à ces sujets, en particulier pour faire respecter ses droits : *« Tout ça¹¹, c'est tous les échanges qu'on peut avoir, les procédures, la complexité des procédures, c'est aussi frustrant, c'est de se dire aujourd'hui on a un brevet et j'aurais pensé que ça serait au contrefaiseur de justifier sur pourquoi il est différent et bah c'est le contraire, c'est à moi de prouver que mes produits ils sont identiques, tout le travail c'est moi qui dois le faire, ça je ne comprendrai jamais ça, c'est hallucinant. »*. Ce cas montre donc également l'importance de l'attention accordée par les dirigeants à ces sujets de la contrefaçon et de la PI et leur perception de leur efficacité à protéger leurs innovations et savoir-faire.

3.1.4. Le cas de la PME D

La PME D est une entreprise familiale née en 1968. Elle conçoit et fabrique de l'outillage professionnel pour différentes industries en se spécialisant dans une niche sur ce marché et

¹¹ En faisant référence à une pile de dossiers.

ciblant des produits destinés aux professionnels. En 2019, la PME a réalisé un chiffre d'affaires de 36,4 M€, dont 50% à l'export, dans environ 85 pays, et elle emploie environ 200 personnes. C'est l'arrivée de l'actuel PDG en 1989 qui a donné une vraie impulsion à l'internationalisation des activités de l'entreprise tout en produisant en France à 100%. De manière très ponctuelle, elle a pratiqué l'investissement direct à l'étranger en rachetant une petite PME allemande en faillite en 2013, à la conquête d'un savoir-faire technique nécessaire à son activité.

C'est seulement à partir de 1994 que se met en place une vraie stratégie de marque. L'entreprise a commencé à commercialiser ses produits en marque propre, d'abord en France, puis a lancé en 1997 une série d'actions pour la faire connaître (ex. catalogue, publicités). Elle n'a entamé les ventes à l'international sous sa propre marque qu'à partir de 2000. Notons que la problématique de la contrefaçon est une préoccupation de longue date pour la PME D. Cette dernière s'est développée progressivement en fonction de la croissance de l'entreprise et notamment à l'international, et concerne son portefeuille de marques aussi bien que les emballages des produits.

Là encore, le tournant est la découverte de cas très préoccupants de contrefacteurs parvenant à se faire passer pour de vrais représentants de la marque de sorte que ses propres produits étaient considérés comme des « arnaques » (même produit vendu beaucoup plus cher) de sorte que les contrefacteurs parvenaient à obtenir des parts de marché supérieures à la leur dans certains pays comme l'Egypte : *« c'est là que j'ai pris conscience de la problématique que pouvait la contrefaçon nous causer sur certains pays où on n'avait pas un contrôle direct, pourtant la marque elle est déposée ! On a une marque qui est déposée c'est sûr, donc là-dessus on se couvre, mais si on n'a pas un contrôle direct, si on ne se protège pas, on peut se faire piquer des parts de marché et détériorer la marque en même temps parce que c'était de la brouille ce qu'ils vendaient là-bas et c'est là qu'avec le service juridique on a commencé à discuter justement de quelles sont les actions et donc on a commencé à voir un petit peu ces éléments. »* (PDG).

Mais l'entreprise a alors pu s'appuyer, à ce niveau, sur une base de compétences déjà existante pour cerner, dans une certaine mesure, ces problématiques : *« j'ai des gens qui sont très compétents, donc c'était assez facile dans le sens où la problématique en interne a été prise en rôle par des personnes qui se l'ont appropriée très facilement. Quand vous dites à quelqu'un il faut se défendre parce qu'on est « attaqué », en règle générale les gens disent : 'voilà on va se mobiliser !' »* (PDG). En effet, une stratégie plus structurée de dépôts s'est alors mise en place progressivement. La PME va étendre sa marque ou déposer un brevet là où l'entreprise possède

un marché réel tout en sélectionnant des pays à fort potentiel pour ses activités : « *je ne crois pas qu'on va aller au Burkina-Faso pour aller déposer des brevets sauf si je développe une machette spéciale pour aller travailler dans les champs mais si je n'ai pas de marché réel je n'irai pas, je ne vais pas déposer de brevet ça c'est clair* » explique le PDG. La PME intègre également l'anticipation du risque de contrefaçon dans sa logique de dépôt des brevets. A ce niveau, le choix se fait sur la base du potentiel du produit à être contrefait ainsi que la présence d'une infrastructure déjà établie sur un marché favorisant la production de contrefaçon. La PME dispose également de plusieurs modèles communautaires qui protègent ses innovations esthétiques (ex. emballage).

Il est à noter que ces outils liés à la PI s'insèrent dans un ensemble plus vaste de mesures destinées à lutter contre la contrefaçon : veille, actions commerciales, introduction de complexifications techniques rendant les produits plus difficiles à imiter. Comme les autres cas, mais de manière encore plus explicite, cette étude de cas montre que la stratégie de PI ne peut pas se penser indépendamment d'objectifs et de processus plus globaux. Or, si cette coordination est relativement simple à mettre en place dans une petite entreprise, elle devient de moins en moins évidente à mesure que l'entreprise grandit et que son organisation repose sur des fonctions de plus en plus spécialisées. Même au niveau de cette PME, la lutte contre la contrefaçon repose sur une cellule interne réunissant plusieurs compétences fonctionnelles : juridique, achat, export, marketing et R&D. On note également dans cette PME, une relation explicite est faite entre actions pour lutter contre la contrefaçon et image de l'entreprise auprès de ses intermédiaires : « *à chaque fois qu'on a mené une action avec l'importateur en place, ça n'a fait que nous valoriser parce que ça a montré d'une certaine façon que notre société ne se laisse pas faire, que c'est une société solide qui met en place les moyens pour se défendre* » (responsable juridique).

3.1.5. Le cas de la PME E

La PME E est une entreprise industrielle familiale spécialisée dans la conception et la fabrication de mobilier de jardin et d'extérieur en métal, ainsi que des accessoires. Elle propose du mobilier innovant, simple d'utilisation et haut de gamme. En 2019, la PME a réalisé un chiffre d'affaires de 70 M€ avec 241 collaborateurs. Elle connaît, selon son PDG, une croissance d'environ 20% par an. La production est effectuée intégralement en France mais elle réalise plus de 50% de son chiffre d'affaires à l'export via des intermédiaires mais aussi via des magasins en marque propre sous licence.

L'entreprise a développé un avantage concurrentiel à la fois sur l'innovation technique et sur le design mais aussi sur les codes couleurs dont elle détient l'exclusivité. Elle utilise donc bien évidemment les dessins et modèles (qui sont les principaux droits contrefaits), mais elle a aussi déposé quelques brevets sur des procédés. Avec un tel positionnement, la marque joue nécessairement un rôle important. C'est d'ailleurs notamment l'impact sur la marque qui est mis en avant dans les conséquences de la contrefaçon chez la PME E. A ce niveau, le PDG nous explique que : « *Une marque c'est un contrat de confiance entre une entreprise et un consommateur donc c'est un coup de canif dans le contrat de confiance, parce que si vous achetez un produit de notre marque contrefait qui se déchire ou qui n'est pas terrible du tout, vous penserez que c'est le nôtre et ça touchera le capital confiance, donc c'est pour ça qu'on a une obligation de lutter contre la contrefaçon plus que pour la perte de chiffre d'affaires qu'on ne sait pas identifier et puis nous, on a la chance d'être sur une dynamique de croissance importante* ».

Comme dans les autres cas, la stratégie de la PME E s'est mise en place progressivement. Cette s'articule essentiellement autour de la marque : l'entreprise a même recruté une directrice de la marque afin de s'occuper de développer une stratégie « ficelée » à ce niveau. En effet, la PME a mis en place une stratégie commerciale et marketing intense depuis 2004 afin de travailler sa marque et de la protéger, systématiquement, dans de nombreux pays. Néanmoins, elle reste assez sélective quant au dépôt de brevets qu'elle considère comme « *une publicité avant d'être un moyen de protection* » (PDG), mais aussi des modèles et dessins. Aujourd'hui, l'entreprise dispose d'une quarantaine de dessins et modèles, une dizaine de marques et seulement quatre brevets. Elle préconise à ce niveau le secret et le contrat pour sécuriser ses transactions avec ses partenaires à l'international.

Selon le PDG, le recours aux titres de PI s'inscrit dans une logique « préventive » mais surtout « dissuasive » (ex. moyen de preuve) et comme étant un moyen pour : « *accélérer et augmenter ses chances de faire valoir ses droits en cas de problème* » (PDG). A ce niveau, une réflexion est automatiquement lancée afin d'évaluer l'intérêt stratégique d'une protection et les potentiels enjeux : ex. le projet prévu pour le produit, le nombre de protections à y mettre, l'étendue géographique de sa distribution. L'appel aux titres de PI n'est systématique que sur des créations originales contenant des aspects distinctifs. Là encore, la préoccupation pour la PI est venue directement du PDG qui a ensuite essayé de la disséminer : ce dernier souligne ainsi que, quand la réflexion sur la contrefaçon a démarré, il était le seul à s'en occuper, notamment parce que personne en interne ne s'intéressait à la Propriété Intellectuelle. Aujourd'hui, elle est

intégrée à plusieurs niveaux (ex. durant le processus d'innovation) et le débat est aussi partagé avec la directrice de la marque, le directeur export et le directeur R&D.

3.2. ANALYSE INTER-CAS

Le but de cette partie est de faire apparaître les points communs et les différences entre les différents cas étudiés. Le tableau 3 sert de base à cette comparaison.

Tableau 3. Points communs et différences entre les PME étudiées

	PME A	PME B	PME C	PME D	PME E
DROITS UTILISES					
BREVET	Oui	Oui	Oui	Oui	Peu
MARQUE	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DESSIN, MODELE	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
AUTRES MOYENS					
PARTENARIATS	Oui	-	-	-	-
INTEGRATION PRODUCTION	Non	Oui	Oui	(Oui)	(Oui)
MAITRISE FUITES INFO.	-	Oui	Partielle	-	-
MODIFICATION PRODUITS	-	-	-	Oui	Oui
SECRET	-	Oui	-	-	Oui
DECLENCHEURS					
CONTREFAÇON	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
CHANGEMENT STRAT.	Non	Non	Non	Oui	Non
NOUVEAU PDG	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
LIMITES					
RESSOURCES FIN.	Oui	-	Oui	Oui	-
TEMPS	Oui	-	Oui	-	Oui
COMPETENCES	Oui	-	Oui	Non	-
POUR LES SURMONTER					
CHOIX DES MARCHES	Oui	Oui	-	Oui	Oui
CELLULE DEDIEE	Non	Non	Non	Oui	Non
APPUI EXTERNE (CPI...)	-	Oui	-	-	-

L'analyse transversale des différents cas montre de nombreuses similarités entre les cinq PME étudiées. Tout d'abord, elles mobilisent toutes les marques, les brevets et les dessins et modèles même si c'est dans des proportions très différentes (la PME E indique utiliser très peu le brevet tandis que la PME D, du fait de son activité, ne mobilise les dessins et modèles que de manière assez marginale, pour ses emballages). Cela peut être lié à certaines caractéristiques communes à ces dernières – que l'on ne retrouvera pas dans toutes les PME industrielles, en particulier un positionnement haut de gamme ou de niche fondé au moins en partie sur l'innovation.

Au niveau des déclencheurs, la contrefaçon revient à chaque fois mais, d'une part, c'est logique compte tenu de la thématique des entretiens et de leur mode de sélection, et d'autre part, c'est de manière assez différente allant d'une préoccupation liée à l'image sans que le préjudice en termes de chiffre d'affaires ne soit vraiment en cause à un évènement ponctuel, en passant par une augmentation du phénomène à un certain moment. Plus intéressant est le rôle souligné dans 4 cas sur 5 d'un changement de PDG. Les déclencheurs des changements de stratégie relèvent donc de l'évolution à la fois de l'environnement et de la base de ressources et compétences interne. Toutefois, si les compétences mêmes du PDG sont mises en avant dans l'un des cas, dans les autres, c'est plutôt l'attention portée au sujet qui semble avoir été déterminante. Dans le cas de la PME D, le PDG précise même que les compétences étaient déjà présentes dans l'entreprise. A noter également que des éléments du modèle PFI sont également mobilisés : non seulement les droits de PI, mais aussi dans certains cas des marquages ou complexifications du produit et dans deux cas une relocalisation et réintégration de la production (dans deux autres – signalés par oui entre parenthèses – la production est toujours restée intégrée et localisée en France). Le secret est également mentionné explicitement une fois, plus implicitement une autre fois (à travers la critique de la rédaction des brevets dans une période antérieure dévoilant les procédés de fabrication). On retrouve donc bien les deux piliers du modèle PFI (Teece, 1986) : d'un côté le régime d'appropriabilité qui désigne la capacité à éviter ou limiter l'imitation, soit par les droits de la PI, soit par certaines caractéristiques intrinsèques du produit ; de l'autre la détention d'actifs complémentaires (dont font partie les capacités de production mais aussi la réputation – Teece, 2006).

La limitation des ressources est omniprésente. C'est vrai au niveau financier. Si cette contrainte n'est citée explicitement que dans deux cas, l'attention forte accordée par la plupart des PME au choix des marchés de protection reflète aussi cette préoccupation. Des limitations en termes de temps à y consacrer sont également parfois citées, mais pas de manière systématique. Rappelons que les interlocuteurs n'étaient pas nécessairement relancés sur ces sujets : le fait qu'ils n'aient pas été spontanément mis en avant ne signifie pas que ces problématiques n'existent pas. Il en est de même des solutions utilisées : si le rôle déterminant du conseil en propriété industriel est mis en avant dans un seul cas, on se doute que les PME délèguent nécessairement une partie au moins du travail de rédaction et de dépôt à des CPI. Il est intéressant en revanche de constater que seule l'une d'entre elles a mis en place une cellule de crise autour des problématiques de contrefaçon tandis que les décisions sont concentrées sur le PDG dans la majorité des cas.

4. DISCUSSION

Nous commençons par présenter les apports de cette étude empirique par rapport à la littérature existante avant de proposer une synthèse à travers un modèle représentant les principaux éléments en jeu et leurs interactions avant d'identifier les principales limites de cette recherche et des pistes de recherche pour le futur.

4.1. CONFRONTATION A LA LITTERATURE

Ces études de cas montrent une utilisation assez large des droits de PI. En apparence, cela peut sembler venir en opposition à une littérature qui souligne surtout un manque d'intérêt pour le sujet dans les PME (Eppinger et Vladova, 2013 ; Reboud et al., 2014 ; Sukarmijan et Sapon, 2014 ; Reboud, 2019). Pour autant, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'un échantillon d'entreprises industrielles, pour lesquelles l'innovation joue un rôle important dans leur position concurrentielle, même si c'est sous des formes différentes, et qui sont préoccupées par le risque de contrefaçon. Par ailleurs, les personnes interrogées soulignent aussi fortement les limites de ces outils en termes d'efficacité et de complexité.

C'est particulièrement vrai pour le brevet. Si toutes en ont déposé, c'est, hormis la PME A, en petit nombre et avec beaucoup de réticence. La complexité des procédures (et leur coût financier mais aussi en temps) est particulièrement forte pour ce dernier. S'y ajoute la crainte de trop exposer une partie de leur savoir-faire. Cela confirme qu'il ne faut surtout pas réduire la stratégie PI des PME à leur stratégie brevet. Ce qui est déjà une erreur dans le cas des grandes entreprises (Conley et al., 2013), l'est encore plus dans ce cas.

Notre étude confirme l'intérêt des recherches orientées vers la multi-protection, tant au niveau des droits de PI que plus largement. En effet, les cinq PME utilisent différents outils de protection qu'ils soient de nature formelle ou informelle, et ceci est dans une logique de complémentarité au sens de Fréchet et Martin (2011). L'objectif est d'assurer une meilleure protection difficile à reproduire et qui correspond davantage aux spécificités de l'organisation et à son contexte. A ce niveau, le nombre limité des cas étudiées dans notre étude ne permet pas d'identifier des combinaisons types, mais des tendances peuvent être dégagées :

- Le recours à la marque est très fréquent lors de la conduite des opérations à l'international. L'objectif est ainsi de délimiter, au maximum, le territoire d'action de l'entreprise et de gérer ses partenaires étrangers (PME A, B, D, E). Certaines utilisent dans cette même logique le brevet (PME E) ou les dessins et modèles (PME A, B), dans une approche souvent de multi-protection (Le Bas et Szostak, 2016) ;

- La consolidation et le renforcement de l'efficacité des droits de PI avec des outils non-formels (ex. secret, marketing, innovation) (Kitchin et Blackburn, 2003 ; Blackburn, 2007). Ce constat se révèle favorisé sur des marchés où la concurrence est intense mais également quand l'accès à des dispositifs juridiques pour faire face aux contrefacteurs est très risqué (ex. les USA et le Mexique pour la PME B) ;
- Le recours à la rapidité d'accès sur le marché pour des produits à haute valeur ajoutée (PME D) ou également techniques (PME B) : soit un avantage lié au temps (Talvela, 2016) ;
- L'imitation des stratégies de dépôts des concurrents sur des marchés lointains et très compétitifs (ex. stratégie adoptée par la PME A au Moyen Orient).

Globalement, ces résultats montrent que le modèle PFI reste globalement pertinent pour analyser les stratégies PI des PME. Pour autant, elle conduit à souligner les complémentarités entre instruments au service du renforcement du régime d'appropriabilité et les actifs complémentaires comme les relations de confiance avec les distributeurs ou les sous-traitants. La marque est d'ailleurs au carrefour entre les deux, Teece la citant parmi les droits de PI influençant le régime d'appropriabilité dans l'article originel (Teece, 1986), puis la réputation comme un actif complémentaire dans l'article rétrospectif qu'il a publié 20 ans après (Teece, 2006). Cela confirme et précise les résultats quantitatifs obtenus par Guo-Fitoussi et al. (2019) qui semblent montrer une relation de complémentarité entre les stratégies de PI, les activités d'innovation et la coopération.

Ces cas montrent également les limites qu'il y a à simplement constater l'utilisation de tel ou tel droit de PI mobilisé par telle ou telle entreprise ou pour tel ou tel produit comme le font habituellement les études empiriques quantitatives. En effet, de ce point de vue, les cinq PME cocheraient l'utilisation des brevets, des marques et des dessins et modèles. Pour autant, le nombre de titres déposés et leur importance dans la stratégie de protection de l'entreprise varie considérablement. Le secteur d'activité semble jouer un rôle important dans les variations de combinaisons, de même que la nature de la contrefaçon à laquelle l'entreprise doit faire face. Selon les cas, ces dernières font face à des atteintes à leur PI qui touchent les brevets, les marques, et/ou les dessins et modèles. L'environnement semble ici déterminant même si l'opinion des dirigeants de ces entreprises sur l'efficacité des différents droits joue également un rôle.

La place du dirigeant reste en effet un élément fondamental dans la prise de décision de se couvrir ou pas, de sélectionner les outils et les approches à mettre en place ou encore dans le

choix de mener des actions en contrefaçon. Cette conclusion reste partagée dans notre échantillon car même en possession d'une situation financière intéressante et de ressources (PME E), les dirigeants affirment : (1) centraliser cette préoccupation, et (2) être très sélectifs dans l'utilisation des droits de PI et notamment du brevet (Crévoisier et al., 2012). Nous avons ainsi pu identifier que l'existence de compétences en matière de gestion du risque de contrefaçon ou en management de la PI (PME B, C), facilitent la promotion d'une culture de protection et son intégration au sein de l'entreprise, mais aussi la coordination d'une stratégie claire de protection de la PI. On peut ainsi s'étonner de voir que la PME D, même en ayant des ressources très limitées, puisse afficher une bonne capacité à appréhender le risque de contrefaçon et à rebondir face aux atteintes à sa PI. Une explication à cela peut résider dans sa combinaison d'expériences antérieures en la matière mais aussi sa flexibilité (la proximité entre les services, la communication, la création d'un groupe de travail).

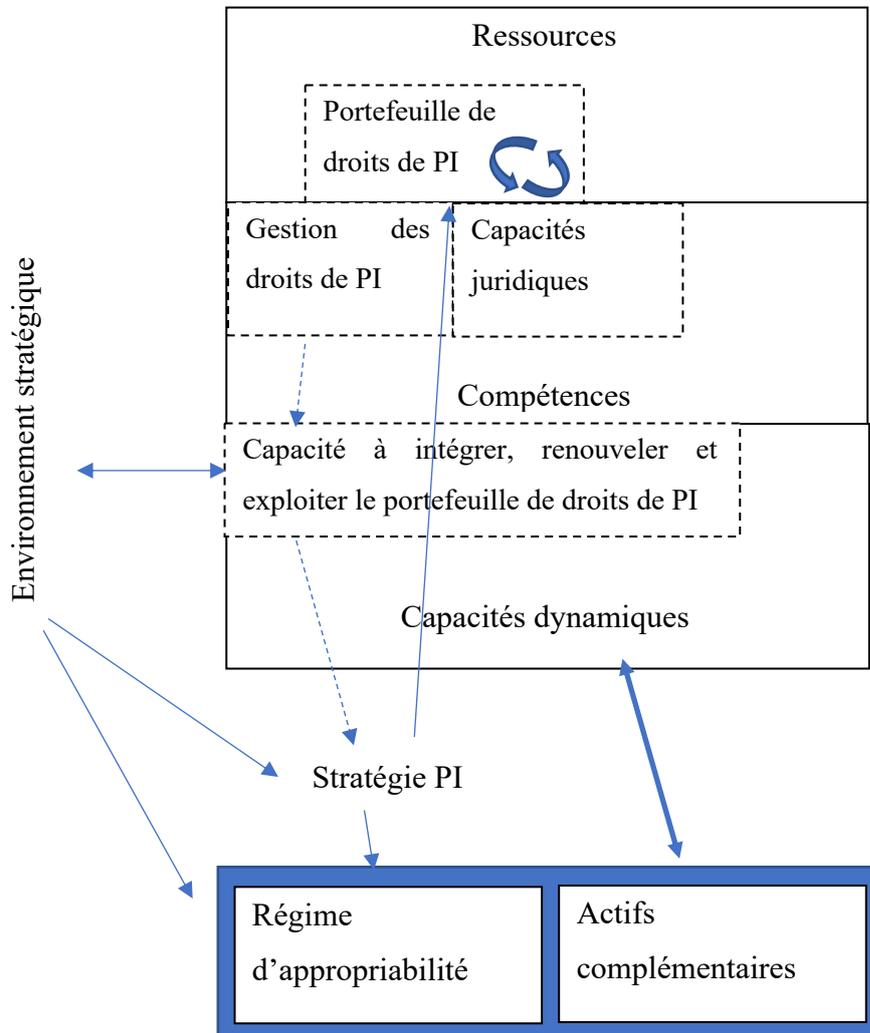
Un autre élément par rapport à la littérature existante sur le management de la propriété intellectuelle, concerne l'impact de l'existence d'un facteur ou d'un évènement perturbateur au déclenchement d'une réflexion sur la PI dans les PME. Dans le contexte des entreprises étudiées, ce dernier se manifeste de différentes formes et à intensité variable : ex. arrivée d'un dirigeant, perte de marché, dossier important de contrefaçon, salarié malhonnête. Nous avons constaté l'absence d'une couverture ou d'une stratégie PI élaborée et réfléchie. Certaines vont même jusqu'à ne penser à déposer de brevets qu'après constatation de la contrefaçon. Ainsi, ce n'est qu'après l'avènement d'un évènement perturbateur que ces entités ont pensé à établir et à restructurer leur portefeuille de PI afin de les aider à appréhender les atteintes à leur PI.

La séquence type est donc un évènement, souvent issu de l'environnement (confrontation à une contrefaçon croissante ou à un cas grave, par exemple), mais souvent combiné à un déclencheur interne (changement de dirigeant), qui va conduire à la structuration d'une stratégie en la matière et à la mise en place d'une base de ressources et compétences. En effet, même quand une base de compétences préexiste, comme dans la PME D, l'entreprise ne part pas de cette base pour construire sa stratégie mais constitue au contraire progressivement une base de ressources et compétences au service de cette stratégie. Pour autant, cette présentation reste simplifiée par rapport à une réalité où influences de l'environnement, évolution de la base de compétences, paramètres internes et externes du régime d'appropriabilité et actifs complémentaires interagissent, incitant à combiner ces approches plutôt qu'à les opposer. Nous proposons une première tentative en ce sens.

4.2. TENTATIVE DE FORMALISATION

La figure 1 représente les principaux éléments identifiés comme influençant la stratégie PI des PME et les interactions les plus fortes.

Figure 1. Interactions entre les composantes d'un système de protection d'une PME



La stratégie PI va généralement se mettre en place à la suite d'évolutions dans l'environnement de l'entreprise, souvent combinée à un changement de dirigeant. La PME répond souvent ponctuellement avant de structurer sa stratégie, ce qui la conduit à développer son portefeuille de droits de PI (pas nécessairement quantitativement d'ailleurs mais en l'adaptant davantage à la stratégie), mais aussi les compétences associées. Un cercle vertueux peut alors se mettre en place avec une stratégie qui s'adapte à un environnement mouvant en adaptant le portefeuille de ressources et compétences et en l'exploitant de la manière la plus pertinente, en particulier au niveau des synergies entre ces derniers. La construction de ce type de capacités dynamiques

est toutefois freinée dans les PME par le manque de temps, donc d'attention (qui a tendance à rester ponctuelle et concentrée chez le dirigeant).

Cette stratégie PI influence le régime d'appropriabilité mais d'autres éléments, comme par exemple la complexification ou le marquage du produit, peuvent s'ajouter aux combinaisons de droits de PI utilisées. Parallèlement, si l'entreprise développe plus globalement des capacités dynamiques, elle va également adapter en permanence son portefeuille d'actifs complémentaires. Il ressort en effet nettement de nos cinq études de cas que les droits de PI ne sont jamais utilisés de manière isolée : ils ne sont pas considérés comme se suffisant à eux-mêmes mais comme des outils permettant de consolider des relations contractuelles ou des outils de preuve en cas de litige, le développement de relations partenariales restant alors l'outil principal de régulation du risque.

Il s'agit d'une première représentation, fondée sur une connaissance encore très imparfaite des différentes relations. Cela nous amène aux limites de notre recherche.

4.3. LIMITES DE LA RECHERCHE

Nous avons positionné notre recherche comme comblant une lacune entre d'un côté des études de cas approfondies mais uniques et, de l'autre, des études quantitatives. Ce positionnement n'est pas sans générer quelques limites. Tout d'abord, contrairement à certaines études de cas approfondies, chacun des cas est principalement fondé sur un nombre limité d'entretiens, certes avec toutes les personnes clés traitant de la problématique de la contrefaçon dans l'entreprise, mais ne permettant pas de suivre l'entreprise sur une longue période. Bien sûr des repères chronologiques sont donnés par les interlocuteurs mais ils sont sujets à des biais de reconstitution et ne remplacent donc pas une étude longitudinale. Or, notre étude empirique montre tout l'intérêt d'une étude de la dynamique entre les différents éléments en jeu.

L'autre limite est bien sûr le nombre d'études de cas, ne permettant pas de généralisation. Ce d'autant que l'échantillon a été volontairement limité à des entreprises industrielles, de manière à conserver un certain degré de comparabilité. Or, les entreprises de service sont aussi confrontées à des problématiques d'appropriation de la valeur de leurs innovations et de propriété intellectuelle. Mener le même type d'étude de cas sur des sociétés de service amènerait sans doute à mettre en avant d'autres droits de la PI, comme le droit d'auteur, qui joue un rôle central dans les industries créatives (voir par exemple Gandia et al., 2011). La méthode de sélection de l'échantillon, qui a été constitué parmi des entreprises actives dans le domaine de la lutte contre la contrefaçon, limite d'autant plus les possibilités de généralisation.

Enfin, le fait de se fonder sur une étude empirique qui n'était pas conçue pour étudier spécifiquement l'utilisation des différents droits de PI et leurs interactions mais la problématique de la contrefaçon dans un contexte international a pu conduire à laisser certains aspects de côté. Par exemple, il est maintenant largement reconnu que les droits de la PI n'ont pas pour seule fonction la protection. Or, hormis les effets sur l'image, cités spontanément par plusieurs personnes interrogées, les autres rôles ne sont pas abordés.

CONCLUSION

Ce travail ambitionne d'enrichir la littérature sur le management de la PI dans les PME et notamment celle discutant des mécanismes de protection et d'appropriation de la PI. Nous avons ainsi mis en lumière les enjeux rencontrés par cinq PME françaises ayant des problématiques de contrefaçon et les modalités de gestion de leur PI. En fonction de différents paramètres, ces dernières adoptent des combinaisons différentes de titres de PI afin de se protéger, même tardivement. Notre étude confirme également l'intérêt porté par les PME à la mobilisation d'outils informels et de stratégies alternatives (Kitching et Blackburn, 1998 ; Blackburn, 2007) afin de remédier aux contraintes de disponibilité des ressources, mais aussi dans une logique de renforcement et de complémentarité (Corbel, 2009 ; Fréchet et Martin, 2011). A ce stade, mesurer l'efficacité de cette combinaison n'est pas possible mais on peut déjà constater que les entreprises les plus performantes de notre échantillon ont développé une bonne capacité à s'approprier le potentiel de ces ressources en intégrant ces dernières de manière efficace et adaptée à leur contexte, mais aussi en assurant une bonne dynamique d'interaction entre elles.

De ce point de vue, cette recherche montre que non seulement les droits de PI gagnent à être examinés dans leur ensemble et non séparément les uns des autres, mais qu'il convient d'étudier leurs interactions avec d'autres leviers. Et cette approche systémique conduit aussi à montrer que les approches théoriques habituellement utilisées pour traiter de ce sujet peuvent aussi être combinées et peuvent, ensemble, rendre compte de manière plus complète des interactions en jeu.

REFERENCES

- Amara, N., Landry, R. & Traoré, N. (2008). Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services. *Research Policy*, 37, 1530-1547.
- Arundel, A. (2001). The relative effectiveness of patents and secrecy for appropriation. *Research Policy*, 30, 611-624.

- Attarça, M., & Corbel, P. (2018). 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*, (NS-3).
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.
- Ayerbe, C. (2016). Rôles du brevet et articulation des connaissances : une analyse par la chaîne de valeur. *Innovations*, 49, 79-102
- Ayerbe, C., & Mitkova, L. (2013). *Articulation des différents rôles du brevet et déploiement d'une stratégie de protection: le cas Danone* (No. halshs-00723424).
- Ayerbe, C., Castle, D., Corbel, P., Mitkova, L. & Terziovski, M. (2010). Le management stratégique de la propriété intellectuelle : nouvelles perspectives et nouveaux enjeux. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14(3), v-xviii.
- Barlatier, P. J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. *Les méthodes de recherches du DBA, EMS Management et Sociétés*, Business Science Institute, 133-146.
- Blackburn, R. (Ed.). (2007). *Intellectual property and innovation management in small firms* (Vol. 7). Psychology Press.
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, juillet-août, 61-62.
- Butr-Indr, B. (2012). La contrefaçon des droits de propriété intellectuelle : étude comparative en droits français et thaïlandais (Doctoral dissertation, Paris 2).
- Ceccagnoli, M. (2009). Appropriability, Preemption, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30, 81-98.
- Chion, M., & Fortune, E., & Sekkat L., (2021), Palmarès des principaux déposants de brevets à l'INPI 2020, *INPI*, juin 2021.
- Cohen, W.M., Goto, A., Nagata, A., Nelson, R.R. & Walsh, J.P. (2002). R&D spillovers, patents and the incentives to innovate in Japan and the United States. *Research Policy*, 31, 1349-1367.
- Conley, J.G., Bican, P.M. & Ernst, H. (2013). Value Articulation: A Framework for the Strategic Management of Intellectual Property. *California Management Review*, 55(4), 102-120.
- Corbel, P. (2003). Propriété intellectuelle et externalités de réseau : le cas d'Intel et de la micro-informatique. *Gestion 2000*, 20(1), 103-120.
- Corbel, P. & Reboud, S. (2018). Le management du risque de propriété intellectuelle dans les PME, *In* B.L. Szostak, C. Teyssier & M. Séville (dir.), *Le management des risques – Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain* (pp.157-176). Management Prospective Editions.
- Corbière, M., & Larivière, N. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. PUQ.
- Crevoisier, O., Amgwerd, L., & Tissot, N. (2005). La propriété intellectuelle et les PME: quels enjeux et quelles pratiques?. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(2), 9-41.
- Dominguez, N., & Mercier-Suissa, C. (2014). "Made in France" et déterminants de la relocalisation des activités productives des PME : le cas Easybike.
- Durand, R. (2000). *Entreprise et évolution économique*. Belin.
- El Bekkari, M., & Mercier-Suissa, C. (2017). La gestion du risque de contrefaçon pour les PME dans le cadre de sous-traitance-Modalités et enjeux. *Revue française de gestion*, 43(269), 21-40.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.

- Eppinger, E., & Vladova, G. (2013). Intellectual property management practices at small and medium-sized enterprises. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 64-81.
- Fischer, T. & Henkel, J. (2013). Complements and substitutes in profiting from innovation – A choice experimental approach. *Research Policy*, 42, 326-339.
- Fortune, E. & Chion, M. (2019). Entreprises privées déposantes de brevets en 2017. *Analyses INPI*, mars.
- Fréchet, M. & Martin, A. (2011). Protecting innovation: the exclusive and combined use of protection methods by French firms. *M@n@gement*, 14(3), 119-152.
- Gagnon, YC. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'Université du Québec (2^{ème} édition).
- Gallié, E. P., & Mérindol, V. (2015). Quand la quantité de brevets ne va pas de pair avec la qualité: l'exemple du secteur de l'Aéronautique et de la Défense. *Collection Résultats et recherches*, 3, 1-13.
- Gandia, R., Brion, S. & Mothe, C. (2011). Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle – Quelles stratégies dans le jeu vidéo ?. *Revue Française de Gestion*, 210, 117-131.
- Gay, C. (2017). Management stratégique de la propriété intellectuelle. In C.Gay éd., *Management de l'innovation* (pp. 47-88). Dunod.
- Guery-Jacques, G. (2021). Stratégie brevets du Groupe SEB. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 4, 53 à 55.
- Granstrand, O. (1999). *The Economics and Management of Intellectual Property*. Edward Elgar.
- Grenier, C., & Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management?. *Recherche en soins infirmiers*, (4), 12-23
- Grindley, P.C. & Teece, D.J. (1997). Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics. *California Management Review*, 39(2), 8-41.
- Guo-Fitoussi, L., Bounfour, A., & Rekik, S. (2019). Intellectual property rights, complementarity and the firm's economic performance. *International Journal of Intellectual Property Management*, 9(2), 136-165.
- Hanel, P. (2005). Intellectual property rights business management practices: A survey of the Literature. *Technovation*, 26, 895-931.
- Hanel, P. (2008). The Use of Intellectual Property Rights and Innovation by Manufacturing Firms in Canada. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(4), 285-309.
- Holgerson M. & Granstrand, O. (2021). Value capture in open innovation markets: the role of patent rights for innovation appropriation. , (<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-02-2021-0114/full/html>)
- Hurmelinna, P., Kyläheiko, K. & Jauhiainen, T. (2007). The Janus face of the appropriability regime in the protection of innovations: Theoretical re-appraisal and empirical analysis. *Technovation*, 27, 133-144.
- Jennewein K., Durand T. & Gerybadze A. (2004), « Innovations technologiques et marques : le cycle de vie d'un mariage arrangé – Le cas des routeurs de Cisco Systems », *Actes de la 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.
- Jennewein K., Durand T. & Gerybadze A. (2007). Marier technologies et marques pour un cycle de vie – Le cas des routeurs de Cisco. *Revue Française de Gestion*, 33(177), 57-82.
- Jennewein, K., Durand, T. & Gerybadze, A. (2010). Quand les marques et les brevets se combinent pour protéger l'innovation technologique – le cas de l'aspirine de Bayer. *Management International*, 14(3), 73-85.

- Korkemäki, T. & Takalo, T. (2013). Valuation of Innovation and Intellectual Property: The Case of iPhone. *European Management Review*, 10, 197-210.
- Kitching, J., & Blackburn, R. A. (2003). Innovation, intellectual property and informality. *Intellectual property and innovation management in small firms*, 16-34.
- Landry, R., Amara, N., & Saihi, M. (2009). Complementarities between strategies to protect inventions and innovations: evidence from manufacturing SMEs. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3(1), 56-78.
- Le Bas C. et Szostak B. (2016). Méthodes d'appropriation de l'innovation – Le cas d'une PME de télémédecine à l'ère numérique. *Revue Française de Gestion*, 42(254), 129-145.
- Leiponen, A., & Byma, J. (2009). If you cannot block, you better run: Small firms, cooperative innovation, and appropriation strategies. *Research Policy*, 38(9), 1478-1488.
- Mandard, M. (2018). Les usages du brevet : vers une définition du brevet comme mécanisme de gouvernance des activités d'innovation des organisations. *Innovations*, (3), 165-187.
- Miozzo, M., Desyllas, P., Lee, H.F & Miles, I. (2016). Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business service firms, *Research Policy*, 45, 1337-1351.
- Neuhäusler, P., (2012). The use of patents and informal appropriation mechanisms: Differences between sectors and among companies, *Technovation*, 32 (12), 681-693.
- Pisano, G.P. & Teece, D.J. (2007). How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture. *California Management Review*, 50(1), 278-296.
- Pitkethly, R.H. (2001). Intellectual property strategy in Japanese and UK companies: patent licensing decisions and learning opportunities. *Research Policy*, 30, 425-442.
- Reboud, S., (2019). ViaPI© : la PI au service de la stratégie des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 32(3-4), 19–25.
- Reboud, S., Santi, M., & Mazzarol, T. (2014). Pourquoi devrais-je protéger mon innovation? Gestion stratégique de la PI dans les PME. In *Le Grand Livre de l'Économie PME 2015, 3ème édition* (pp. 335-359). Gualino Lextenso éditions.
- Reitzig, M. (2004). Strategic Management of Intellectual Property. *MIT Sloan Management Review*, printemps, 35-40.
- Rivette, K.G. & Kline, D. (2000). Discovering New Value in Intellectual Property. *Harvard Business Review*, 78(1), 54-66.
- Roquilly C. (2009). Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation. *M@n@gement*, 12(2), 142-175.
- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques.
- Somaya, D., Teece, D.J. & Wakeman, S. (2011). Innovation in Multi-Invention Contexts: Mapping Solutions to Technological and Intellectual Property Complexity. *California Management Review*, 53(4), 47-79.
- Statman, M. & Tyebjeen, T.T. (1981). Trademarks, Patents, and Innovation in the Ethical Drug Industry. *Journal of Marketing*, 45, 71-81.
- Sukarmijan, S. S., & Sapong, O. D. V. (2014). The importance of intellectual property for SMEs; Challenges and moving forward. *UMK Procedia*, 1, 74-81.
- Szostak, B. (2017). De l'émergence d'idées de valeur à la capture de la valeur des idées en PME. Quels choix de droits de propriété intellectuelle lors des innovations d'exploration et/ou d'exploitation ?, In J. St-Pierre et F. Labelle (dir.), *Les PME : d'hier à demain* (pp. 569-600). Presses de l'Université du Québec.

- Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D.J. (2006). Reflections on “Profiting from Innovation”. *Research Policy*, 35, 1131-1146.
- Talvela, J. (2016). To Patent or Not to Patent—Hard Decisions for SMEs. *Smart Cities in Smart Regions*.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publication.