

LES STRATÉGIES DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE FONDÉES SUR L'ASTUCE JURIDIQUE: UNE NOUVELLE APPROCHE MANAGÉRIALE DU DROIT AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Boualem ALIOUAT

Université de Nice Sophia Antipolis

GREDEG CNRS UMR 6227

Baliouat@free.fr

ABSTRACT.

En mobilisant les théories des ressources et des compétences, ce travail explore une nouvelle manière de penser l'imbrication du management stratégique et du droit des affaires en ce qui a trait à la propriété intellectuelle (IP) (les brevets et le droit des marques en particulier). Nous convoquons la notion d'astuces juridiques telle que développée par C. Bagley (2008) comme un moyen d'explorer le lien entre les décisions de gestion de l'entreprise et son environnement juridique en matière de propriété intellectuelle. Ce travail envisage de droit de la propriété intellectuelle comme un élément de la stratégie de projet qui peut être optimisé par des finesses juridiques et montre comment la propriété intellectuelle peut être à la fois une ressource stratégique et un outil de capture de la valeur. Ce travail évoque *in fine* de nombreux cas où l'ingénierie juridique n'appréhende plus le droit comme un cadre structurant des comportements d'entreprise, mais comme une source d'opportunités stratégique favorisant la capture de rentes dissociées des pratiques d'innovation elles-mêmes.

MOTS CLÉS: Astuces juridiques, Théorie des ressources et des compétences, Propriété intellectuelle, Avantage compétitif

Introduction

Pour mieux traduire et faire la lumière sur les logiques sous-jacentes que sous-tend la pratique juridique, la théorie du droit intègre de plus en plus souvent l'utilisation de métaphores managériales. En effet, l'utilisation des notions évocatrices telles que le jeu en droit, l'advocacy, l'ingénierie ou le management juridique¹, la stratégie juridique et, plus récemment, les astuces juridiques (Bagley, 2008), sont à la hausse dans les entreprises et le discours des services juridiques.

La théorie du jeu en droit (Ost & Van de Kerchove, 1992), le courant Resource-Based View illustrant les stratégies juridiques (Barney, 1991; Bagley, 2008) et la Knowledge-Based View (Grant, 1996; Conner & Prahalad, 1996) de l'intelligence juridique ou les connaissances tacites, contribuent à la conception d'un nouveau cadre du droit qui est à la fois normatif et inventif, factuel et stratégique, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise considérée comme un ensemble d'intentions, de capacités, de pratiques, de risques et de valeurs. La théorie des ressources et des compétences couvre l'ensemble de ces approches. À ce stade, l'approche par les ressources et les compétences différenciées augure que les entreprises se positionnent en fonction de leurs ressources et leurs capacités en terme de propriété intellectuelle plutôt que sur les produits et services issus de ces capacités.

La propriété intellectuelle (PI) est devenue une arme stratégique et un déterminant clé de la création de valeur, non seulement pour l'innovation ou la co-innovation, mais aussi pour les entreprises qui sont impliquées dans l'innovation parasitaire. Les brevets et les marques sont des exemples typiques de ressources juridiques qui peuvent être exploitées pour créer un avantage compétitif. Et le droit de la propriété intellectuelle offre un large éventail d'options stratégiques qui peuvent être optimisées par une ingénierie juridique judicieuse.

L'avantage compétitif repose sur un complexe de stratégies en matière de PI. Par exemple, les producteurs de téléphones mobiles ne peuvent pas obtenir un avantage concurrentiel sans exploiter tous les droits attachés aux technologies embarquées, aux ressources incorporelles et aux ressources matérielles telles que l'innovation technologique des réseaux, des chaînes d'approvisionnement et de vente, les marques de fabrique (Samsung,...), les marques (U600, ...), les slogans («Connecting people»), les brevets (réseau électronique, procédé de fabrication, ...), les copyrights (sonneries, pictogrammes, animations,...), la protection des

¹ "Ingénierie juridique" signifie l'élaboration et la conception d'un dispositif juridique spécifique permettant la réalisation d'un objectif stratégique global.

bases de données (répertoire), les dessins (cases, clés, ...), la topographie (circuits intégrés), les savoir-faire dans la conception et de fabrication,...

Dans le même ordre d'idées, l'usage abusif du droit des brevets présente aujourd'hui une menace sans précédent, notamment avec leur croissance significative au cours de ces dernières années². Plusieurs explications alimentent ce constat:

- L'arrivée des pays émergents sur les marchés mondiaux;
- L'importance de la recherche exploratoire débouchant sur des innovations disruptives ;
- L'importance accordée à l'innovation dans la concurrence à bas coûts des entreprises;
- L'augmentation du nombre de start-ups;
- L'intérêt croissant pour la protection des innovations et des bénéfices de portefeuilles de brevets en érigeant des barrières à l'entrée sur le marché;
- L'extension du champ d'application de la brevetabilité aux logiciels et aux méthodes managériales, et la prolifération des brevets délivrés par l'office américain des brevets;
- L'apparition de « patents trolls », de « patent hunters » ou de « spongers », tirant profit des défaillances du système de brevets³ ; ...

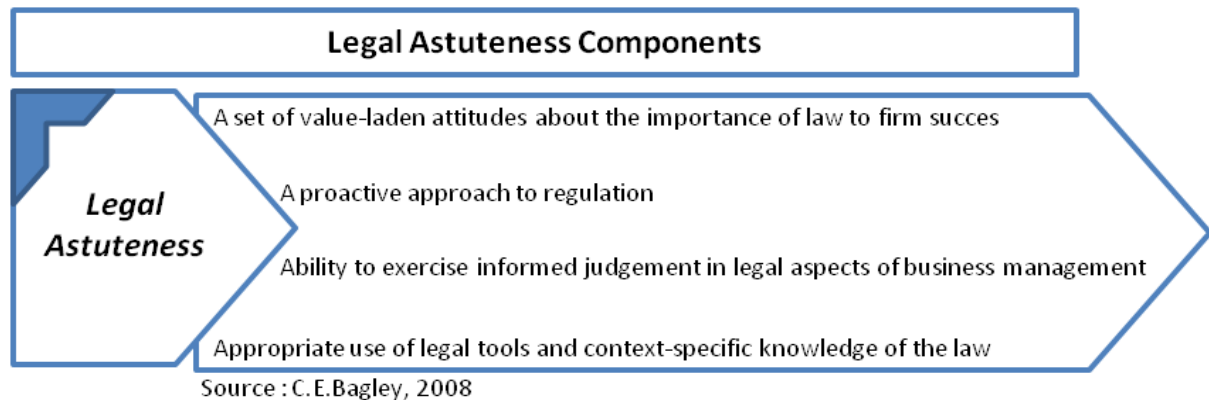
Il serait judicieux de définir ainsi l'environnement juridique comme un écosystème complexe où les sociétés adoptent des comportements tantôt hégémoniques, concurrentiels, mutualistes, symbiotiques, ou parasitaires. Toutefois, observons que, dans l'anticipation de la réforme de la Loi sur les brevets aux États-Unis et l'examen de l'United States Patent and Trademark Office, des procédures pour limiter ces défaillances et ces abus ont été instaurées. Certains puissants groupes de pression agissent pour réduire au minimum les effets néfastes du parasitisme et retarder les conséquences des actions judiciaires de révocation de brevets, par des actions de lobbying dans l'évolution des réformes juridiques.

Tout d'abord, il semble important d'admettre que les décisions juridiques concernent également le développement à long terme de l'entreprise. L'ingénierie juridique est à la fois un cadre de pensée et une méthode de résolution de problèmes, comprenant un grand nombre d'outils et de composants orientés par la stratégie des entreprises. Les astuces juridiques peuvent être définies comme une " *précieuse capacité de gestion qui peut fournir un avantage*

² En 2007, 156 100 brevets mondiaux ont été déposés selon le Rapport Mondial de la Propriété Intellectuelle du 21 février 2008.

³ Afin de stimuler l'innovation et de renforcer la compétitivité des industries high-tech, une démarche d'extension du champ de la brevetabilité est mise en œuvre aux USA à partir des années 1980, et concerne désormais les logiciels (Computer Software Copyright Act de 1980) et les business methods (CAFC - State Street Bank v. Signature Financial Group, 149 F.3d 1368 (1998)). L'inflation des brevets qui s'en suit a généré des effets nocifs sur le marché, notamment avec l'émergence des patents trolls qui ont profité de la multiplication des actions possibles en contrefaçon pour acquérir à des fins spéculatives nombre de brevets parfois trop largement accordés (les actions judiciaires étant de ce fait réellement profitables). Un arrêt de la Cour Suprême a, par contrecoup, limité ces formes de parasitisme en 2006 en soumettant l'injonction permanente au test dit four-factor (Mercexchange LLC v. eBay, Inc., 126 S. Ct. 1837 - 2006).

compétitif selon une approche de l'entreprise fondée sur les ressources" (Bagley, 2008). Ainsi, cette capacité de gestion juridique comporte quatre volets:



La question de la propriété intellectuelle en tant que ressource, moyen d'action ou capacité d'entreprise pose clairement la question de l'apport du droit au développement de l'entreprise sur ses signes distinctifs, sa territorialité et sa spécialité. Même si ces ressources sont intangibles, les caractères de représentation graphique, de clarté, d'accessibilité, ou d'originalité donnent une représentation concrète de ces actifs immatériels. Le développement stratégique de l'entreprise repose en effet le plus souvent sur des attributs distinctifs qui lui permettent de capturer une survalue ou des rentes de situation liées au caractère différencié de ses offres de produits ou de services.

L'une des missions de l'ingénierie juridique (et ses astuces juridiques) est de rationaliser l'ensemble des actions des entreprises tout autant pour l'ultime bénéfice des actionnaires, que pour l'ensemble des parties prenantes.

Aucun gestionnaire ne peut ignorer les aspects juridiques dans la gestion des entreprises, et chacun doit gérer ces dimensions. Par exemple, quand Mattel n'a pas suffisamment serré ses procédures de contrôle qualité dans sa chaîne d'approvisionnement afin de compenser les risques de sous-traitance chinoise, nous observons que le droit des affaires et la gestion stratégique sont très proches dans la préservation de la réputation de la marque Mattel.

Que représente aujourd'hui le droit des marques et brevets pour une entreprise? Un corps de protection défensif ou une source de création de valeur offensive?

Pour analyser les différentes formes de protection de la propriété intellectuelle, tels que les brevets, les secrets commerciaux et les marques commerciales, nous devons d'abord expliquer que les IP ne sont pas seulement des outils de préservation des actifs, mais offre de nombreux moyens pour capturer la valeur et renforcer l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

I. Stratégie et Droit en tant que Ressource: De l'intelligence juridique aux capacités stratégiques

Nous abordons ici la question du droit en tant que ressource avant d'aborder dans un second temps, quelques exemples de stratégies de marques et brevets qui créent des ressources nouvelles pour l'entreprise. Une ressource juridique permet ainsi de capturer de la valeur : *« An expanded paradigm is needed to explain how competitive advantage is gained and held. Firms resorting to 'resource-based strategy' attempt to accumulate valuable technology assets and employ an aggressive intellectual property stance »* (Pisano & Teece, 1994).

I.1. Eléments d'une approche fondée sur les ressources

L'objectif de toute entreprise est de rechercher des sources de rentes durables et défendables. Elle manœuvre soit en réduisant ses coûts, soit en améliorant sa différenciation. La théorie des ressources confère un avantage aux firmes qui développent des capacités supérieures génératrices de rentes ricardiennes basées sur la rareté ou le monopole, la non-substitution, l'inimitabilité, ou les imperfections du marché (Peteraf, 1993). Les brevets, les bases de données, les marques, les savoir-faire sont des facteurs de ressources significatifs.

Notre communication envisage le droit comme une composante contingente du projet stratégique, formulé et articulé par des managers qui n'hésitent plus à intégrer à leur programme d'actions des stratégies juridiques ou judiciaires imaginées par des juristes spécialisés. Si la « judiciarisation » accrue du monde des affaires a contribué à l'émergence d'une nouvelle approche des risques juridiques pour l'entreprise, l'utilisation récurrente du droit ne se limite cependant pas à ce champ d'action préventif ou défensif. Le droit s'inscrit de plus en plus dans le champ managérial de la conquête d'avantages concurrentiels et de création de valeur stratégique, au-delà de la simple vision utilitariste du calcul du coût juridique probable des décisions d'entreprise.

Les stratégies de brevets et de marques posent généralement des questions transversales sur les liens entre les systèmes juridiques et sociaux. Bien que la propriété intellectuelle soit une source de valeur, nous ne pouvons pas garantir que toutes les entreprises puissent l'exploiter comme une opportunité de croissance ou un avantage concurrentiel. Le droit de la propriété intellectuelle offre une large gamme de techniques visant à réaliser la valeur de la connaissance, mais certaines entreprises ne peuvent pas en profiter. Néanmoins, Microsoft par exemple a obtenu plus de 90% de ses marges en exploitant ses droits d'auteur contre les copies non autorisées de ses produits, et IBM capture l'essentiel de sa valeur en droits de licence et redevances de brevet. Dans le même ordre d'idées, Polaroid a utilisé ses brevets

pour orchestrer une longue action judiciaire contre Kodak sur le marché des appareils photo instantané où elle a obtenu un avantage concurrentiel. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises préfèrent conclure des contrats de licences afin de ne pas se retrouver dans ces situations critiques et prohibitives (Bagley, 2008). Ces situations confirment que le droit des affaires n'est ni systématique, ni un jeu de stratégie rationnelle. Par conséquent, notre objectif est de montrer la fécondité de la notion « d'astuce juridique » pour expliquer des situations complexes conciliant les options juridiques d'entreprises et leurs objectifs stratégiques.

Pourquoi Mattel investit de plus en plus sur la réputation de sa marque à travers son site Web? Et aussi pourquoi, même si les sociétés de services n'ont normalement pas besoin de brevets, Sanmina-SCI, une entreprise de services destinée aux grands fabricants d'électroniques (EMS), a récemment adapté son modèle d'affaires en direction de la propriété du brevet et a réalisé un effort important en matière de brevets et de licences? Les raisons de ces stratégies sont que Mattel a été fortement critiqué pour n'avoir rappeler qu'une seule fois ses 20 millions de jouets fabriqués en Chine avec de la peinture au plomb potentiellement dangereux, et que la valeur des brevets pour les EMS croît grâce à de nouveaux concurrents, de nouvelles lois et de nouvelles crises économiques. Les nouveaux concurrents sont les « Original Design Manufacturers ». Les nouvelles évolutions de la loi en matière de brevets expliquent également la récente décision de la State Street Bank d'investir dans la validité des brevets sur les méthodes des entreprises américaines. Ces exemples montrent que le droit des affaires et la stratégie d'entreprise sont étroitement liées, ce qui confirme la capacité du gestionnaire à l'utilisation de nombreux instruments juridiques disponibles dans le cadre de leur stratégie pour gérer l'entreprise avec une plus grande pertinence (Bagley, 2008).

La tendance du droit est d'intégrer les réflexions stratégiques et d'influencer la formulation de la stratégie retenue par l'entreprise. La Ressource Juridique se mue précisément en Capacité Juridique lorsque sur la base d'une analyse « SWOT⁴ », l'aptitude de la firme à intégrer des données issues de l'environnement permet de développer des ressources juridiques, afin de préserver, de capturer et de développer la valeur des autres ressources de la firme.

Le droit n'est plus perçu comme un simple rempart, mais davantage comme une ressource aux potentiels multiples (financiers, stratégiques, substantiels et institutionnels). La fonction juridique est passée en quelques années d'une simple fonction de support à une position centrale dans la définition et la mise en œuvre des stratégies de différenciation, d'innovation, de croissance externe, d'internationalisation, ou de structures de gouvernance. Le droit n'est

⁴ Audit basé sur les forces et faiblesses de l'entreprise et sur les opportunités et menaces de l'environnement.

plus à la périphérie de la chaîne de la valeur de l'entreprise, mais constitue l'un de ses maillons significatifs.

Au demeurant, la variable juridique n'est pas ignorée par les recherches en Sciences de Gestion, particulièrement dans le cadre du management stratégique, et de nombreux travaux ont mis en évidence les processus par lesquels les données juridiques peuvent influencer les décisions stratégiques et jouer un rôle dans la performance et la création d'avantages concurrentiels à long terme, ou à plus court terme en situation d'hypercompétitivité.

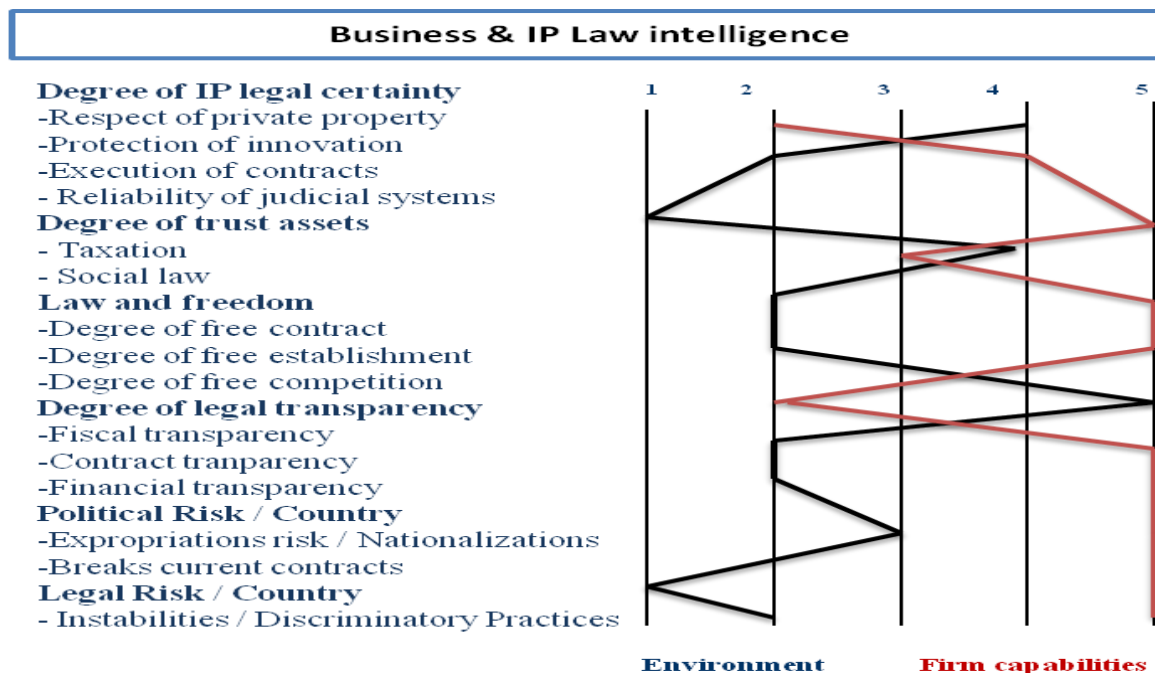
Notre réflexion intègre également la contrainte imposée par la norme juridique externe, ou parallèlement (et de plus en plus) par la « soft law », qui induit des problématiques de conformité (ou de non-conformité) porteuses de risques stratégiques. La « Compliance », ou la mise en conformité et l'éthique, permet notamment aux entreprises de se construire une légitimité qui les prédispose à contribuer à la construction des normes. Cette influence peut même permettre à la firme d'affecter les ressources de ses concurrents (Capron et Chatain, 2008).

Le droit n'apparaît plus alors comme une donnée, mais comme un construit susceptible d'influencer le jeu stratégique et concurrentiel. Le recours à l'instrument judiciaire constitue au-delà encore, dans un contexte de concurrence exacerbée, un composant du management stratégique, lequel doit percevoir le droit comme un système dont il se nourrit, et à l'égard duquel la firme doit cultiver ses astuces juridiques. Certains pouvoirs de monopole, de leadership ou de rentiers situationnels le doivent aujourd'hui à des stratégies judiciaires systématiques à l'encontre de concurrents émergents qui auraient pu fragiliser leurs perspectives d'entrée ou de maintien sur un marché et leurs capacités d'innovation technologique. Autrement dit, le risque d'actions judiciaires infléchit l'arbitrage des acteurs concurrentiels émergents en faveur d'options substitutives d'acquisitions externes (concessions, licences,...), laissant toute latitude aux acteurs dominants (Champaud & Danet, 2006 ; Danet, 2007a et b, 2008 ; Aliouat, 1996).

I.2. L'intelligence juridique facteur de ressources et opportunités

Les relations entre la firme et le paramètre juridique ne sont plus exclusivement perçues comme relevant exclusivement de la contrainte. La construction des ressources juridiques de la firme contribue à la création de valeurs. Ces ressources, combinées avec le développement d'une capacité juridique, peuvent conduire à forger une véritable compétence juridique. Cette dernière peut revêtir un caractère central sous certaines conditions. La firme doit s'interroger

sur la place de la ressource juridique dans sa chaîne de valeur et l'exploiter utilement. Il convient d'intégrer finalement le recours au juge dans cette construction des rapports modernes et bien compris entre le Droit et la Stratégie. Par ailleurs, l'entreprise qui souhaite développer ses capacités de « *legal astuteness* » en matière de *PI* doit pouvoir mesurer ses écarts de performance avec les opportunités et les menaces que propose son environnement sur plusieurs variables de droit : Degree of IP legal certainty, Degree of trust assets, Law and Freedom, Degree of legal transparency, Political risk and Legal risk.



Les écarts de performance mentionnés dans ce tableau (Business and IP Law intelligence) présentent à la fois un caractère incitatif, une source d'orientation stratégique et la somme des efforts à fournir pour exploiter au mieux les opportunités du secteur compte tenu des forces de l'entreprise.

I.3. Transformer un droit intangible en ressource

Le Droit est de plus en plus envisagé comme une composante contingente du projet stratégique, formulé et articulé par des managers qui n'hésitent plus à intégrer à leur programme d'actions des stratégies juridiques ou judiciaires imaginées par des juristes spécialisés. Si la judiciarisation accrue du monde des affaires a contribué à l'émergence d'une nouvelle approche des risques juridiques pour l'entreprise, l'utilisation récurrente du droit ne se limite cependant pas à ce champ d'action préventif ou défensif. Le droit s'inscrit de plus en plus dans le champ managérial de la conquête d'avantages concurrentiels et de création de valeur stratégique, au-delà de la simple vision utilitariste du calcul du coût juridique probable des décisions

d'entreprise. Le droit n'est plus perçu comme un simple rempart, mais davantage comme une ressource aux potentiels multiples (financiers, stratégiques, substantiels et institutionnels). La fonction juridique est passée en quelques années d'une simple fonction de support à une position centrale dans la définition et la mise en œuvre des stratégies de différenciation, d'innovation, de croissance externe, d'internationalisation, ou de structures de gouvernance. Le droit n'est plus à la périphérie de la chaîne de la valeur de l'entreprise, mais en constitue l'un des maillons significatifs.

Au demeurant, la variable juridique n'est pas ignorée par les recherches en Sciences de Gestion, particulièrement dans le cadre du management stratégique, et de nombreux travaux ont mis en évidence les processus par lesquels les données juridiques peuvent influencer les décisions stratégiques et jouer un rôle dans la performance et la création d'avantages concurrentiels à long terme, ou à plus court terme en situation d'hypercompétitivité (Hagedoorn & Duysters, 2002 ; Hagedoorn & al., 2005 ; Sundaramarthy & al., 1997 ; Grindley & Teece, 1997).

Les données juridiques peuvent provenir de l'environnement extérieur, appartenir au segment législatif et réglementaire, et constituer des menaces ou des opportunités pour les entreprises en fonction des enjeux et des moyens d'action et d'information dont elles disposent (Aliouat et Roquilly, 1994 ; Hinthorne, 1997 ; Henisz et Zelner, 2003).

La contrainte imposée par la norme juridique externe, ou parallèlement (et de plus en plus) par la « soft law », induit des problématiques de conformité (ou de non-conformité), porteuses de risques stratégiques (Fried et Oviatt, 1989 ; Baucus et Baucus, 1997 ; Frenkel et Scott, 2002 ; Ring, Bigley et al., 2005). La capacité de la firme à exercer une influence sur son environnement politique et, par là même, sur la formation et l'évolution de la norme réglementaire, peut alors être décisive (Yoffie et Bergenstein, 1985 ; Hillman et Hitt, 1989). La « compliance », ou la mise en conformité et l'éthique, permet notamment aux entreprises de se construire une légitimité qui les prédispose à contribuer à la construction des normes. Cette influence peut même permettre à la firme d'affecter les ressources de ses concurrents (Capron et Chatain, 2008). Le droit n'apparaît plus alors comme une donnée, mais comme un construit susceptible d'influencer le jeu stratégique et concurrentiel.

Les données juridiques externes amènent également la firme à construire sa propre réalité juridique, c'est-à-dire des ressources soutenues par la norme de droit. Ces ressources juridiques peuvent apporter sécurité et flexibilité dans un contexte de stratégie d'alliance, de partenariat, et de coopération (Aliouat & Roquilly, 1996 ; Hagedoorn & Duysters, 2002 ; Hagedoorn &

al., 2005). Grâce à elles, la firme peut se doter d'une structure juridique adaptée à ses objectifs de financement et de répartition des pouvoirs, en organisant les relations entre les actionnaires, et avec les dirigeants (Sundaramarthy & al., 1997 ; Lane & al., 1999 ; Poppo & Zenger, 2002).

Ces ressources juridiques sont au demeurant déterminantes pour soutenir des stratégies basées sur l'innovation, que cette dernière soit de nature commerciale ou technologique (Grindley & Teece, 1997 ; Denicolo & Franzoni, 2004 ; Arora & Ceccagnoli, 2006).

Le recours à l'instrument judiciaire constitue au-delà encore, dans un contexte de concurrence exacerbée, un composant du management stratégique (Danet, 2007), lequel doit percevoir le droit comme un système dont il se nourrit, et à l'égard duquel la firme doit cultiver ses « *legal astuteness* » (Bagley, 2006). Certains pouvoirs de monopole, de leadership ou de rentiers situationnels le doivent aujourd'hui à des stratégies judiciaires systématiques à l'encontre de concurrents émergents qui fragilisent leurs perspectives d'entrée sur le marché ou d'innovation technologique. Autrement dit, le risque d'actions judiciaires infléchit l'arbitrage des acteurs concurrentiels émergents en faveur d'options substitutives d'acquisitions externes (concessions, licences,...), laissant toute latitude aux acteurs dominants.

L'entreprise accumule et exploite ses ressources au service de ses objectifs stratégiques. Les ressources sont généralement définies comme un stock de facteurs disponibles, détenus ou contrôlés par la firme (Wernerfelt, 1984) et semblent intégrer les moyens juridiques au service des managers (Bagley, 2008). Ch. Roquilly (2008) rappelle que la Ressource Juridique peut être répartie en deux catégories : en premier lieu les ressources « objets », générant des droits dont la valeur et le respect peuvent être défendus en justice (droits de propriété intellectuelle, contrats, structures sociales, etc.) dont le rôle est de préserver, de capturer, et de développer la valeur des autres ressources de la firme (Pisano & Teece, 1994); et en second lieu les ressources « savoir et savoir-faire » détenues par les experts juridiques.

L'analyse de l'environnement concerne principalement la Sphère Juridique comprenant l'Environnement général (lois, règlements, jurisprudence), l'Environnement industriel (normes professionnelles, codes de bonne conduite) et l'Environnement concurrentiel (droits de propriété, contrats, détenus par les firmes concurrentes) (Roquilly, 2008). Dès lors, la sphère juridique est à la fois une source de contraintes et un facteur d'opportunités qui se traduisent essentiellement par des incitations à entreprendre (Lee & al., 2007; Maijoor & Van Wittloostuijn, 1996). La création de droits de propriété intellectuelle (marques, brevets, dessins et modèles,...) est typiquement un cas d'incitation à entreprendre. Cette incitation

permet parfois de passer d'une situation marginale à un pouvoir de marché qui confère à l'entreprise un large avantage concurrentiel. Les ODM dans les environnements technologiques à forte convergence technologique sont une excellente illustration du phénomène (Cf. *infra* les industries manufacturières de services électroniques), les patentes portant sur de nouveaux designs offrent de nouveaux standards industriels au secteur (Grindley & Teece, 1997). Dès lors, au sein de la Sphère Juridique, il importe de considérer que les droits peuvent présenter des antagonismes majeurs, ou des sources de conflits avec d'autres intérêts adverses (Fried & Oviatt, 1989). En revanche, si ces conflits peuvent être résolus par un « legal scanning », il importe aussi d'établir des liens entre le droit et le non droit. Un problème de strict management peut amener une solution juridique, de même qu'un problème de droit peut nécessiter des solutions managériales plus larges que celles empruntées à la sphère juridique (Aliouat & Roquilly, 1994).

II. Propriété intellectuelle et Stratégie: Capture de la valeur et avantage compétitif

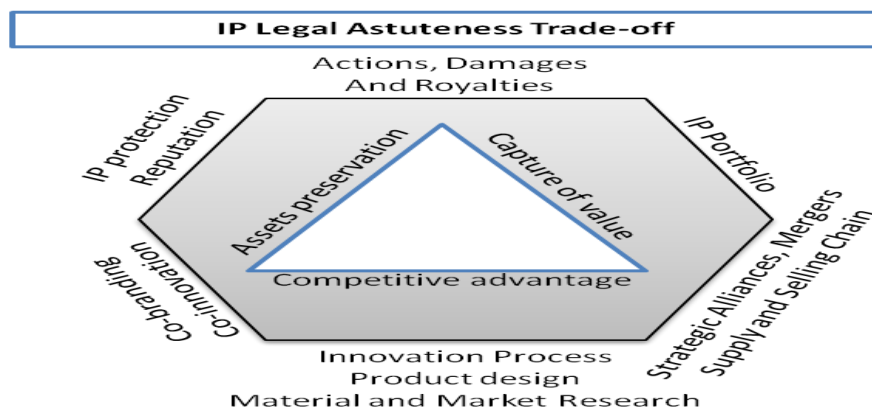
Cette partie nous permet d'envisager les stratégies de propriété intellectuelle sous l'angle d'une résolution de problème global de l'entreprise dans son environnement. Certains outils permettront de mieux saisir la démarche globale que nous proposons pour inscrire ces dimensions du droit dans le processus de formulation des stratégies d'entreprise.

II.1. L'astuce juridique pour de nouvelles ressources stratégiques en PI

Tout comme le droit, la perception de l'entreprise est tout d'abord liée à des contextes historiques, économiques, culturels, voire sociologiques. L'économie a une histoire et l'entreprise est le résultat de cette histoire économique. Il existe plusieurs conceptions possibles de l'entreprise qui correspondent à des métaphores que l'on peut associer à des représentations managériales finalisées (Morgan, 1989). Envisager l'entreprise sous l'angle d'un développement international, sous l'angle d'un leadership technologique ou encore sous l'angle de la maximisation du profit, permet des représentations et donc des décisions et des actions différenciées. Les perspectives d'affrontement concurrentiel ou à l'inverse de la coopération offrent encore d'autres schémas d'actions stratégiques.

C'est ainsi que la question de la propriété intellectuelle prendra des sens différents dans une entreprise perçue comme un ensemble de centres de profit, un lieu de contrats, une chaîne de valeur, un processeur de connaissances ou un système politique complexe. Or, la propriété intellectuelle et le patrimoine incorporel de l'entreprise appartiennent à tous ces champs de représentation.

Les stratégies fondées sur les marques et brevets sont souvent animées par des logiques de différenciation. Toutefois, l'intention stratégique relève généralement d'un trade-off comprenant la recherche de divers avantages. Dès lors, les managers doivent prendre conscience du rôle que joue l'ingénierie juridique dans la quête de l'avantage concurrentiel, de la préservation des actifs et la création de valeur:



Les signes distinctifs de la PI accompagnent des stratégies aussi variées que le leadership technologique, la mondialisation, la différenciation permettant d'éviter les concurrents et d'exploiter des zones de stabilité concurrentielle. Dans tous les cas, les marques, les enseignes, les noms de domaines, les dessins, les modèles et les brevets recherchent des situations de marché imparfait où les entreprises exploitent un avantage concurrentiel par un ralliement de clientèle (un capital client). Ces droits étant exclusifs (en dehors des appellations d'origine contrôlée), les situations de marché conférées ne supportent aucune entorse déloyale, parasitaire ou de contrefaçon. Autrement dit, la propriété intellectuelle apparaît comme une ressource exclusive, mais temporaire, de consolidation des frontières d'un avantage concurrentiel. Cette différenciation peut atteindre des niveaux très élevés dès lors par exemple que les marques peuvent être nominales, sonores ou figuratives⁵. Or, dans la pratique, ces signes ou ces attributs technologiques distinctifs sont parfois en conflit d'intérêt avec d'autres acteurs du marché (ou stakeholders)⁶ ou des concurrents de sphères d'activités identiques ou connexes. C'est le cas notamment, lorsque ces signes sont à la frontière de l'arbitraire qui ne donne plus droit à la concurrence (ce fut le cas de l'opposition de la société Coca Cola au dépôt de la marque « Enjoy » sous prétexte que sa marque « Enjoy Coca Cola »

⁵ Les formes de communication les plus variées (télévision, radio, ou internet) deviennent des supports de valorisation des marques distinctives et enrichissent les potentialités de différenciation des entreprises.

⁶ La marque constituée d'un nom géographique sera parfois en conflit d'intérêt avec des acteurs externes, ou des collectivités territoriales : c'est le cas de l'appellation d'origine contrôlée (CA Paris, 15 déc.1993, aff. Champagne : JCP, E, 1994, II, 540, note Polland-Dulian) ; du caractère déceptif de la marque pour le consommateur (CA Paris, 16 juin 1988, D.1989, P.182 : à propos de la marque « Brazil » pour des cafés provenant d'autres pays) ; ou l'atteinte à l'image ou la renommée d'une collectivité territoriale (TGI Paris, 23 avril 1997 PIBD n°635,III, 374, à propos de la marque « laquiole »).

était antérieure). Il en est de même des dépôts de brevets de barrage qui apparaissent comme abusifs. Ces stratégies sont clairement considérées comme des détournements du droit des marques ou des brevets. L'expansion internationale des entreprises ne fait qu'accroître cette problématique car les règles substantielles des conventions internationales auxquelles adhèrent certains pays sont souvent moins exigeantes et moins précises que certains droits nationaux⁷.

Cette ressource immatérielle n'est pas figée (Aliouat, 1995) et rejoint ainsi la définition qui est faite de la ressource stratégique, elle-même évolutive. Le non usage, le défaut d'exploitation, la dégénérescence ou la généralisation de l'usage, ou encore la déceptivité rappellent le sort d'une compétence distinctive d'entreprise ou d'une technologie clé devenue un actif générique ou une capacité inactive.

Au demeurant, la question de l'IP offre des champs de réflexion tout à fait nouveaux à propos des communautés de pratiques et d'échange de données sur des marchés concurrentiels aux frontières de plus en plus floues. Ainsi, la ressource partagée ouvre des voies nouvelles à la « coopération » sur des niches spécifiques. Au marché, se substituent parfois des logiques de troc. C'est le rôle que jouent l'open source ou le crowdsourcing en matière d'innovation informatique ou électronique par exemple (Innocentive, Amazon, Crowdspring,...). Les facteurs de développement de cette nouvelle forme de créativité partagée sont au nombre de cinq : l'impératif de création de valeur, la croissance des marchés de prestation de services, le développement des TIC, le recours généralisé au benchmarking et le mimétisme (Barthélemy, 2007). Ou encore, le cas des accords de coopération entre concurrents sur des projets technologiques spécifiques qui attribuent à ces partenaires une propriété commune sur un actif alors que les firmes s'opposent sur d'autres actifs (Aliouat et al., 2007). Ces accords sont assortis de clauses de confidentialité, de non concurrence et de non débauchage. La nécessité de créer de la valeur pour les actionnaires incite les entreprises à transférer hommes et équipements vers des prestataires spécialisés afin d'alléger leur bilan et d'accroître leur rentabilité. Même si les ressources clés, à l'inverse, font l'objet d'une gestion des ressources humaines très attractive pour préserver les savoirs (souvent fragmentés) et les savoir-faire technologiques intacts dans l'entreprise. Ces formes de partage de l'innovation permettent ainsi des réductions de coûts, de fortes flexibilités et réactivités, une amélioration de la

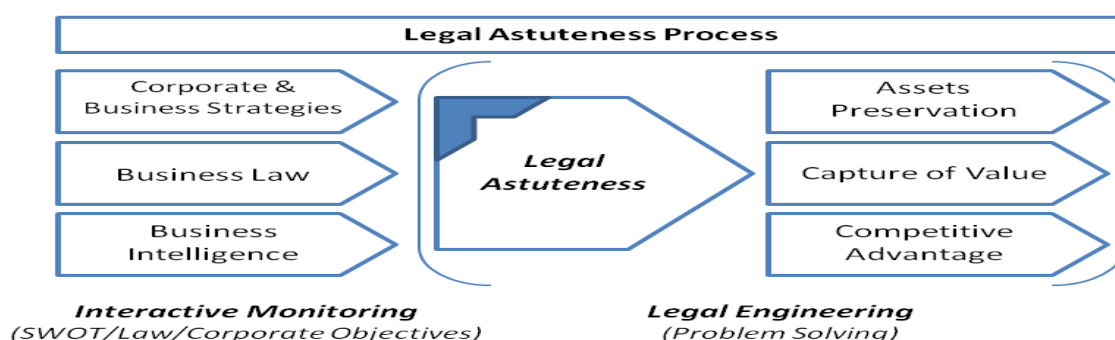
⁷ C'est le cas par exemple de l'accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle (ADPIC) en annexe de la convention sur l'Organisation Mondiale du Commerce signé le 15 avril 1994, notamment sur les signes constitutifs de la marque, sur les conditions de la marque valide, sur les conditions d'acquisition et de perte de la marque, et sur les droits effectifs sur le signe. Si les droits nationaux s'appliquent sur le territoire national, en cas de conflit international, ces conventions s'appliquent (sauf traité, ou référence au droit international privé).

performance de l'activité externalisée, un recentrage sur le cœur de métier et des gains supérieurs (Aliouat, 2008). La théorie des coûts de transactions comme la théorie fondée sur les ressources mettent en avant les caractères stratégiques et spécifiques de ces échanges (Aliouat, 1996 ; Coase, 2005 ; Watjatrakul, 2005). Ainsi, un actif / ressource lié à la propriété intellectuelle/industrielle (IP) peut être stratégique et/ou spécifique et *“A firm will tend to expand until the costs of organizing an extra transaction within the firm became equal to the costs of carrying out the same transaction by means of an exchange on the open market or the costs of organizing another firm”* (Coase, 2005).

Sous la forme de licence, la PI s'avère un outil efficace de lever de fonds sur la base d'actifs non stratégiques pour l'entreprise émettrice. La diffusion de la PI concerne toutes les phases du cycle de vie de l'activité. L'entreprise peut exploiter par tous les moyens l'opportunité de valoriser un actif immatériel dont la valeur de marché est créatrice de valeur sans remettre en cause ses propres ressources stratégiques. La pratique des créations de marques, de modèles, de brevets,...est alors une excellente façon de créer des flux de valeur permanente au profit de projets stratégiques en lien direct avec les cœurs de cible de l'entreprise. Les notions de grappe technologique, de franchises, de concessions,...s'inscrivent bien dans cette pratique.

II.2. L'astuce juridique pour une meilleure compétition stratégique

Dans sa démarche globale, la construction des capacités de « *legal astuteness* » intègrent à la fois en amont les objectifs de l'entreprise, ses compétences et les facteurs clés de succès, et en aval, ses objectifs en terme de création de valeur, d'avantage compétitif ou de préservation de ses actifs. L'intérêt du modèle reposant sur un trade-off est qu'il n'exclut aucune stratégie composite, aucun mix.



L'intérêt de la démarche est que l'audit et l'ingénierie juridiques intègrent un grand nombre de variables qui ne limitent jamais l'action à une seule dimension ou une seule rationalité. L'économique, le politique, le social, l'écologique, le management, le technologique ou le

juridique constituent différentes facettes d'une même stratégie à chaque fois qu'une option est retenue et mise en œuvre.

Un bon exemple de valeur imbriquée est celui de la firme « Caddie ». Par ses dessins et modèles tout d'abord (en développant plus de 200 modèles), Caddie a pérennisé le succès de ses gammes avec un leadership très profitable sur son « Super Caddie », créant une valeur stable pour les actionnaires. Par sa politique de Marques également, l'entreprise a développé sa notoriété à travers le monde et réalise un chiffre d'affaires critiques qui lui permet de maîtriser ses coûts et dominer un marché en croissance. Par ses Brevets aussi, en déposant plus de 150 brevets dans le monde, caddie s'est assuré la place de leader européen sur son marché avec de fortes barrières à l'entrée. Le contre exemple en ce domaine est celui de l'entreprise suisse MMS (détenteur de la trottinette « *Micro* ») au regard du succès évident de l'entreprise américaine JD Corp (qui s'est emparé de la technologie de MMS en développant un système de frein similaire à celui de son concurrent). Dans une industrie à cycle ultra court et en croissance très rapide, cet avantage technologique permet à JD Corp de marquer son leadership. Contrairement à l'approche de certaines firmes comme Nike, Mattel ou Benetton, MMS n'a pas su se construire un actif clef (propriété du design, et surtout image de marque) alors que l'entreprise américaine JD Corp investit précisément sur sa propriété intellectuelle et développe son leadership commercial aux USA. Les recommandations stratégiques à faire à MMS auraient été d'investir massivement en publicité (et pour cela lever des fonds significatifs), afin de faire de « *Micro* » une marque incontournable, y compris aux États-Unis, mais également intervenir auprès de la justice américaine pour obtenir la propriété du brevet du frein de la Razor et donc entrer en conflit ouvert avec JD Corp., ce qui nécessite de trouver d'autres fournisseurs (cela doit vraisemblablement être possible en Chine, à condition de maintenir l'exclusivité sur un actif distinctif).

Au demeurant, Didier Danet (2008) évoque un cas intéressant de gestion d'image en support du droit de la PI. Deux sociétés, Leclerc et l'Afer, ont mis en ligne des comparateurs de prix sur Internet. Dans les deux cas, l'objectif de ces entreprises était de contrer la banalisation de leur image par une campagne de communication, un procès se trouvant au cœur de cette campagne. Dans les deux cas, le procès a effectivement eu lieu, les sociétés concernées se trouvant *a priori* dans une position plutôt favorable, puisqu'elles s'arrogeaient le beau rôle, en affirmant que leurs concurrents cherchaient à les empêcher d'exprimer une opinion à propos des prix pratiqués. Pour les deux entreprises, le résultat tactique a été identique : elles ont perdu leur procès et ont été condamnées à une amende de l'ordre de 35 à 40 000 €, somme

dérisoire au regard de l'impact médiatique de la démarche. En revanche, les résultats stratégiques ont été opposés. Cette campagne a été une réussite pour Leclerc, tandis que la Direction de l'Afer a été évincée, au motif que le procès avait été perdu. Il en ressort que le droit ne peut pas être instrumentalisé et utilisé comme un outil de communication s'il n'existe pas dans l'entreprise une stratégie judiciaire solide, intégrée dans une stratégie globale et portée par les dirigeants de l'entreprise. Bien évidemment, pour qu'une telle stratégie judiciaire réussisse, les juristes doivent pouvoir intervenir en amont en prenant en compte la stratégie globale, et travailler en lien avec les équipes de communication.

CONCLUSION

Il ne fait aucun doute que le droit peut être perçu comme une science de l'organisation (Paillusseau, 1989) et même peut-on évoquer la notion de management juridique (Collard, 2005) pour exprimer les liens étroits entre les décisions managériales de l'entreprise et son environnement juridique. Toutefois, peut-on concevoir le droit comme un domaine subordonné à l'économie, quand, depuis des siècles, l'économie est subordonnée au politique (et son pendant juridique) qui tantôt condamne la distorsion des règles du marché homogène, transparent, libre d'accès, et l'accumulation des richesses ; et tantôt incite à la création de valeur par l'exploitation d'avantages de marché ? Cette question est sans doute au cœur de notre problématique qui s'interroge sur la mission du juriste au service de la création de valeur de l'entreprise et non au service d'un corps de règles sacrées qui impose aux décideurs un corps de règles données. C'est sans doute les carences du droit lui-même qui permettent son instrumentation stratégique sous certaines limites (Masson, 2008).

Nous avons cherché à illustrer le fait que le droit n'est pas seulement un outil de protection, ni même le seul outil de protection de la propriété intellectuelle, mais simplement un ensemble d'astuces à optimiser au service de l'entreprise conçue comme une chaîne de valeur.

Nos observations et réflexions sous-jacentes à propos des stratégies juridiques autour des questions de propriété intellectuelle mettent en avant le fait qu'il ne peut y avoir de stratégies juridiques efficaces au service des objectifs d'entreprise que si les managers associent business intelligence, stratégie d'entreprise et « *legal astuteness* » dans un même schéma de résolution de problèmes et d'opportunités stratégiques. Les cas sont divers et révèlent conjointement que le droit des affaires n'est plus synonyme de cadres de règles ou de normes appliquées de manière homogène et prévisible, mais davantage comme un ensemble d'astuces qui constituent autant de ressources stratégiques pour l'entreprise en quête de compétitivité et de capture de la valeur (cf. tableau suivant).

IP Business Intelligence	Corporate Strategy	Legal Astuteness	Business Case
Growth of technological innovation ruptures on the market	Access to new resources and protect our technological innovations and know-how	Strategic alliances contracts with non-poaching clauses	Electronic industries
Lower barriers to entry and restrictions on imports of Chinese products	Protect our innovations against possible low-cost imitations	Investing in the judicial protection of brand products and contract joint ventures with Chinese partners	Mass-market products, low and middle tech
Based on a new law about designs patents, a new form of competitors emerging on the manufacturing services industry {Original Design Manufacturers}	Major companies have to maintain their leadership	Gradually replace OEMs contracts with majors through acquisitions or corporate venturing contracts with ODM industry	Electronic manufacturing services industry (with many converging technologies and practices)
The outsourcing of production creates quality control and ethics problems	Preserve the image of products and brands	Establish cell communication and effective quality	Outsourcing in China
Activities portfolios are quickly outdated	Companies must maintain their market and their rents	Firms develop deal structures and specific IP contracts between firms which discover technologies and those which develop them	Licensing agreement in pharmaceutical business development
The market is hyper competitive and experiencing important technological innovation disruptions	Key factor of success suggest anticipations over future developments to maintain a competitive advantage and rents	“Champions” impose a standard often at the expense of maintaining exclusive rights to the technologies involved	New Competitive Dynamics in Network Industries (the case of Sun Microsystems’ Open Systems Strategy)
The market is open to competitors, and sources of differentiation are limited	Reveal an artificial differentiation on common standards to maintain capture of value	Systematic legal action against all competitive initiatives or imitations of IP resources	Motorola systematically attacks the manufacturers of standard batteries and communicate in parallel the dangers of “counterfeit batteries”
Extension of patentability scope Proliferation of patents	Protect innovations and profits of patent portfolios. Develop proactive strategies face to the threat of the emergence of Patent Trolls and Sponges getting benefit of patent system failures	Lobbying Transaction negotiation Focus on essential patents IP scanning and legal failures Monitoring Business intelligence Startup acquisitions Strategic alliances	Computer Software Copyright Act 1980 and CAFC- State Street Bank v. Signature Financial Group 149 F. 3d 1368, 1998 MercExchange LLC v. eBay Inc. 126 S.Ct.1837-2006 RIM agreed to pay 612.5 million dollars to avoid being dragged into a costly litigation for patent counterfeiting Transocean Offshore Deepwater Drilling Inc. v. GlobalSantaFe Corp. 2006 WL3813778 (SD.Tex.2006)

RÉFÉRENCES

Aliouat B. & C. Roquilly, (1996), Business Law Engineering, in “Ten Key Tools to Manage”, GO Management Press.

Aliouat B. & Roquilly C. (1996), Projets d’innovation et gestion des risques : les stratégies d’innovation dans une perspective d’ingénierie juridique. Gestion 2000, 3, 135-160.

- Aliouat B. (1995), L'évaluation de la dépréciation de la marque : un obstacle à la gestion d'un portefeuille de marques, *Gestion* 2000, N°4, July-August.
- Aliouat B., (1996) Les stratégies de coopération industrielle, Economica, Paris, 1996.
- Amit R. & P. J. H. Shoemaker, (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal* 14(1) 33.
- Arora A. & Ceccagnoli M. (2006), Patent protection, complementary assets, and firm's incentives for technology licensing. *Management Science* 52(2): 293-308
- Bagley C. E., (2008), Winning Legally: the Value of Legal Astuteness, *Academy of Management Review*, 33(3), 378.
- Bagley C.E. (2006), What's law got to do with it: A systems approach to management. HBS Working papers 06-038: 1-34
- Barney J. B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99.
- Barney J. B., (2001), Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View, *Journal of Management*, 27(6), 643.
- Barthélemy J., (2007), Stratégies d'externalisation, Dunod 3ème édition, Paris.
- Baucus M.S. & Baucus D.A. (1997), Paying the paper: An empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behaviour. *Academy of Management Journal* 40(1): 129-151
- Camp R., (1989), Benchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance, ASQ Quality Press.
- Capron L. & Chatain O. (2008), Competitors' resource-oriented strategies: Acting on competitors' resources through interventions in factor markets and political markets. *Academy of Management Review* 33(1): 97-121
- Chaharbaghi K. & R. Lynch, (1999), Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy, *Management Decision*, 37(1) 48.
- Champaud C. & Danet D. (2006), Les stratégies judiciaires des entreprises, Dalloz Etats de droit.
- Coase R. (2005) (Trans. B. Aliouat), L'entreprise, le marché et le droit, Les Editions d'Organisation.

- Collard C. (2005), Le management juridique, une nouvelle pratique du droit dans l'entreprise, *Entreprise Ethique*, 22
- Conner K. R. & Prahalad C. K., (1996), A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science*, 7, 477.
- D'Aveni, R. A., (1994), *Hypercompetition*, The Free Press.
- Danet (2007a), Au croisement du management stratégique et du droit : la stratégie judiciaire des entreprises, Journée de Recherche « Stratégie et Transversalité », Université de Nice Sophia Antipolis, 26 juin
- Danet D. (2007b), Representation of Justice and Judicial Strategies, in A. MASSON ed., *Representation of Justice*, PIE Lang.
- Denicolo V. & L. A. Franzoni, (2004), Patents, Secrets, and the First Inventor Defense, *Journal of Economics and Management Strategy* 13(3) 517.
- Frenkel S.J. & Scott D. (2002), Compliance, Collaboration, and Codes of Labor Practice: The adidas Connection. *California Management Review*. 45(1): 1-21
- Fried V.H. & Oviatt B.M. (1989), Michael Porter's missing chapter: The risk of antitrust governance of international R&D partnerships. *Journal of International Business Studies* 36(2): 175-186
- Garud R. & A. Kumaraswamy, (1993), Changing Competitive Dynamics in Network Industries: an Exploration of Sun Microsystems' Open Systems Strategy, *Strategic Management Journal*, 14, 351.
- Grant R. M., (1996), Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109.
- Griliches Z. (1981), Market value: R&D and patents, *Economic Letters*, vol. 7, n° 2, 183-187.
- 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
- Hagedoorn J. & Duysters G. (2002), External sources of innovative capabilities: the preference for strategic alliances or mergers and acquisitions, *Journal of Management Studies*, 39(2): 167-188.

- Hagedoorn J., D. Cloudt & H. Van Kranenburg (2005), Intellectual Property Rights and the Governance of International R&D Partnerships, *Journal of International Business Studies* 36(2) 175.
- Hamel G. & C. K. Prahalad, (1994), *Competing For The Future*, Harvard Business School Press.
- Hamel G. (1998), Strategy innovation and the quest for value, *Sloan Management Review*, 39, n°2, 7-14
- Henisz W.J. & Zelner B.A. (2003), The strategic organization of political risks and opportunities. *Strategic Organization* 1(4): 451-460
- Hill T. & R. Westbrook, (1997), SWOT Analysis: Its Time for a Product Recall, *Long Range Planning* 30(1) 46.
- Hillman A.J. & Hitt M.A. (1989), Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation and strategy decisions. *Academy of Management Review* 24(4): 825-842
- Hinthorne T. (1997), Predatory capitalism, pragmatism and legal positivism in the airlines industry. *Strategic Management Journal* 17(4): 251-270
- Kaplan R. & D. P. Norton, (2004), *Strategy Maps – Converting intangible Assets into Tangible outcomes*, HBS Press, Boston, MA.
- Lane P.J., Cannella A.A.J.& Lubatkin M.H. (1999), Ownership structure and corporate strategy: One question viewed from two different worlds. *Strategic Management Journal* 20(11): 1077-108
- Lippman S.A. & R.P. Rumelt, (1982), Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition, *Bell Journal of Economics*, Vol.13, 2, 418-464.
- Maijoor S. and A. Van Witteloostuijn, (1996), An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry, *Strategic Management Journal*, 17, 549.
- Masson A. (2008), Le paradoxe fondateur des strategies juridiques, *Essai de théorie des stratégies juridiques*, *Revue de la Recherche Juridique – Droit Prospectif* – 1, 443-449.

- Mata F. J., Fuerts W. L. & Barney J. B., (1995), Information Technology and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Analysis” MIS Quarterly, 19, 487.
- McGahan A. M. & M. E. Porter, (1998) How Much Does Industry Matter, Really?, Strategic Management Journal 18(S1), 15.
- McNamara G. Vaaler PM., & Devers C. (2003), The same as it ever was: The search for increasing hypercompetition, Strategic Management Journal, 24, 261-278.
- McNamara G., & Vaaler PM. (2004), Are Technology-Intensive Industries More Dynamically Competitive? No and Yes, Submitted for Review and Possible Presentation at the 2004 Organization Science Fall Conference: August 5.
- Morgan G., (1997), Images of Organization, Sage.
- Nowotarski M., (2003), Introducing Patents into a Major Service Industry, Les Nouvelles: Journal of the Licensing Executives 38(1), 18.
- Ost F. & Van de Kerchove M., (1992), Le Droit ou les Paradoxes du Jeu, PUF.
- Paillusseau J. (1989), Le droit est aussi une science d’organisation..., RTD Com. 42(1): 9-18
- Peteraf M. A., (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, 14(3) Strategic Management Journal 180.
- Pisano & Teece, (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction Ind Corp Change.1994; 3: 537-556.
- Plasseraud M. G., (2008), The Patent Trolls, Evil Spirits in the World of Patents” IRPI.
- Poppo L. & Zenger T.R. (2002), . Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements. Strategic Management Journal 23(8): 707-72
- Porter M., (1987), Changing Patterns of International Competition, California Management Review 28(2) 13.
- Prahalad CK. (1994), Corporate governance or corporate value added? Rethinking the primacy of shareholder value, Journal of Applied Corporate Finance, vol. 6, n°4.
- Ring P. S., G. A. Bigley, T. D’Aunno & T. Khanna, (2005), Perspectives on How Governments Matter, Academy of Management Review, 30(2), 308.
- Roquilly C. (2008), La construction des ressources juridiques au service de la création d’avantages concurrentiels durables, AIMS Conference, may 28-31.

- Rumelt R. P., (1991), How Much Does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, 12(3) 167.
- Spender J. C., (1996), Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 45.
- Sundaramarthy C., Mahoney J.M. & Mahoney J.T. (1997), Board, structure, antitakeover provisions, and stakeholder wealth. *Strategic Management Journal* 18(3): 231-24
- Watjatrakul, B., (2005), Determinants of IS sourcing Decision : A comparative Study of transaction cost theory versus the resource-based view, *Journal of strategic management*, Vol., 14, 389-415.
- Wernerfelt B. A., (1984), Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal* 5(2), 171.
- Yoffie D. B. & S. Bergenstein, (1985), Creating Political Advantage: The Rise of the Corporate Political Entrepreneur, *California Management Review* 28(1) 124.