

Demil B., Lecocq X. (2003), "Comment exploiter brevets et marques", *Expansion Management Review*, Juin, n°109, p.88-95.

Comment exploiter brevets et marques

L'entreprise dispose d'éléments corporels et incorporels pour mener à bien son activité, assurer la conquête de nouveaux marchés ou résister à la concurrence. Ces dernières années, la littérature en management a insisté sur les éléments incorporels comme vecteur de croissance en mettant en avant des thèmes tels que l'innovation, la gestion des connaissances ou de l'immatériel. Ces éléments constituent le patrimoine intellectuel de l'entreprise et recouvrent notamment la propriété industrielle (droit des brevets) ainsi que la propriété commerciale (marques) (Pascaud et Piotraut, 1994). Ce patrimoine, en permanente évolution du fait de l'innovation technologique ou commerciale dont font preuve les entreprises, comprend les connaissances scientifiques et techniques développées en interne ou acquises auprès de tiers, ainsi que des actifs tels que les marques.

Une question importante traitée par le management est de savoir comment renouveler et préserver en permanence ce patrimoine intellectuel. Cependant, une question moins abordée consiste à s'interroger sur la façon d'exploiter ce patrimoine et en particulier les droits de propriété qui lui sont attachés. Conscientes de cet enjeu, de nombreuses grandes entreprises ont récemment mis en place des structures dédiées spécifiquement à l'exploitation des droits de propriété sur leurs technologies ou leurs marques. Ainsi, Ericsson, qui détient le portefeuille de droits de propriété le plus important au monde concernant les équipements de télécommunication de génération dite 2,5 (GPRS et EDGE) et troisième génération, a créé en septembre 2001 une société chargée de licencier ses technologies à des tiers : la *Ericsson Mobile Platform*. Dans le secteur du jouet, Hasbro a mis en place en mai 1999 une entité spécialement dédiée à l'exploitation du large portefeuille de marques qu'elle détient : le *Hasbro Properties Group*. L'objectif de cette division, en charge des marques nouvelles, existantes ou acquises via des licences, est de tirer parti de l'immense potentiel des différentes

propriétés intellectuelles du groupe dans tous les domaines possibles (l'édition, les films, la télévision, les produits de grande consommation).

Nous développons dans cet article l'idée que l'exploitation des droits de propriété donne lieu à différentes stratégies. Celles-ci correspondent à des logiques d'action dont les entreprises doivent être conscientes pour exploiter leur patrimoine intellectuel en cohérence avec leur vision stratégique, leurs objectifs et les caractéristiques du secteur dans lequel elles évoluent.

1. Les droits de propriété en management

Dans une optique juridique, le choix pour les entreprises consiste à déposer une marque ou à breveter ou non une innovation. Le dépôt d'un brevet ou d'une marque donne lieu à la détention de droits de propriété qu'il s'agit de défendre, le cas échéant. Ces choix occasionnent des coûts ex-ante et ex-post. Ex-ante, le dépôt nécessite une veille technologique importante, une analyse fine des brevets ou des marques déjà déposés (recherche d'antériorité), une expertise dans la rédaction du brevet ou la création de la marque (des cabinets se spécialisent dans chacune de ces activités) et le coût du dépôt lui-même. Ex-post - une fois les droits de propriété détenus -, l'identification des imitateurs, les éventuels coûts de négociation avec les contrefacteurs et la défense des droits de propriété devant la justice entraînent à nouveau des coûts qui peuvent se révéler importants. Au-delà de ces coûts, le processus de constitution de nouveaux droits de propriété s'avère long. Par exemple, le dépôt d'un brevet prend 25 mois en moyenne aux Etats-Unis selon le *United States Patent and Trademark Office*.

Compte tenu des coûts liés à la protection, les entreprises peuvent opter pour une stratégie de secret plutôt que de breveter une innovation. En effet, les caractéristiques de l'innovation peuvent la rendre facile à imiter (Mansfield et al., 1981) et dès lors, déposer un brevet revient

à diffuser de l'information aux concurrents et à accélérer le rythme d'imitation. Dans ces conditions, la stratégie du secret est adoptée par certaines PME aux ressources limitées. Cependant, cette stratégie présente au moins deux inconvénients majeurs. D'une part, l'absence de dépôt restreint largement les capacités de lutter contre l'imitation, notamment en recourant à la justice. D'autre part, l'entreprise est contrainte à exploiter seule et en interne son innovation.

Les deux approches brevet / secret reposent sur le postulat que la constitution d'un avantage concurrentiel durable nécessite de protéger son innovation ou sa marque vis-à-vis des concurrents. Les entreprises adoptent alors une logique défensive, pertinente dans une approche patrimoniale mais laissant parfois de côté la dimension stratégique. Mansfield et al. (1981) montrent par exemple que 60% des innovations brevetées sont imitées dans les quatre ans. La problématique des firmes est donc moins de détenir des droits de propriété que de les exploiter rapidement. Ainsi, le dépôt de brevet ou de marque mène à la détention de ressources sous forme de droits de propriété (marques, brevets, logos, dessins, savoir-faire) qui peuvent être revendiqués mais aussi, et surtout, déployés. En effet, la constitution de ces ressources n'est pas une fin en soi mais plutôt le prélude aux choix stratégiques quant à leur exploitation (Cf. figure 1). Les exemples d'Ericsson et d'Hasbro cités en introduction montrent de plus que la problématique de l'exploitation ne se cantonne pas aux secteurs high-tech mais concerne potentiellement toutes les activités. Il faut également noter que l'exploitation des droits de propriété porte à la fois sur la propriété industrielle (droit détenus sur les brevets) et sur la propriété commerciale. Ainsi, une entreprise peut choisir de détenir ses magasins en propre ou de confier à des tiers, par l'intermédiaire d'un système de franchise, l'exploitation et le développement de la marque.

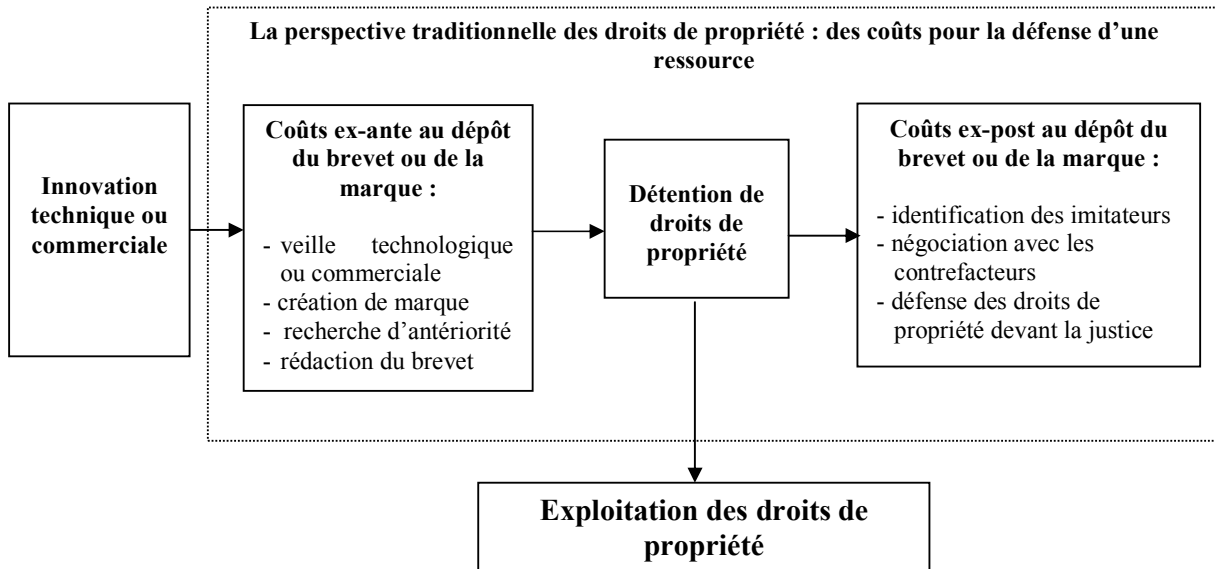


Figure 1 : Le processus de détention et l'exploitation des droits de propriété

L'exploitation des droits de propriété peut s'envisager de deux manières. D'une part, elle peut relever d'une vision de l'action stratégique reposant uniquement sur la concurrence. D'autre part, elle peut reposer sur des stratégies relationnelles, c'est à dire sur des liens de coopération établis concomitamment aux relations de concurrence. Nous reprenons ces deux approches en évoquant des stratégies de droits de propriété autonomes ou ouvertes.

2. Les stratégies de droits de propriété

2.1. La notion de Stratégie de Droits de Propriété

Les entreprises disposent d'un éventail de solutions quant au déploiement des ressources qui constituent leurs droits de propriété. Nous appelons « stratégies de droits de propriété », les différents choix possibles quant à l'exploitation des droits de propriété détenus sur une technologie, un savoir-faire ou une marque. Une firme peut adopter une stratégie qui consiste à exploiter seule son innovation. Mais, elle peut également céder ou abandonner tout ou partie de ses droits à des coopérateurs (Brandenburger et Nalebuff, 1997), qu'ils soient concurrents, fournisseurs ou clients. Dans ce cadre, les coopérateurs peuvent être considérés comme des

stratégie d'Intel aujourd'hui est de type propriétaire puisqu'elle développe et exploite seule ses nouveaux modèles de microprocesseurs.

La stratégie de rente renvoie à des cas de licences accordées à quelques rares partenaires sélectionnés en fonction des objectifs stratégiques de la firme. L'objectif pour l'entreprise qui accorde la licence n'est pas tant la diffusion de sa technologie ou de sa marque que la génération de revenus à partir de ses droits de propriété. De plus, cette stratégie facilite un contrôle étroit des licenciés, vu leur nombre restreint. Dans les secteurs pharmaceutiques et médicaux, de nombreuses PME font ainsi appel à une multinationale pour distribuer leurs innovations à travers le monde. Ces accords de distribution visent avant tout à rentabiliser rapidement des investissements de recherche souvent conséquents pour de petites structures.

La stratégie de flexibilité constitue un cas intermédiaire dans lequel une licence est accordée à de nombreux coopétiteurs. L'objectif est de favoriser la diffusion de la technologie ou de la marque tout en garantissant des revenus élevés au détenteur des droits de propriété. Disney, qui licencie largement l'exploitation de ses marques dans des secteurs aussi divers que le jouet, le textile ou l'informatique tout en exigeant des revenus minimum sur ces licences, s'inscrit dans une stratégie de flexibilité.

La stratégie de partage consiste à permettre un accès très large et peu onéreux pour les licenciés à ses droits de propriété. L'entreprise détentrice des droits ne sélectionne pas, contrairement aux cas précédents (stratégie de rente et stratégie de flexibilité), les coopétiteurs qui ont accès à la licence. Le cas de Wizards of The Coast, filiale d'Hasbro opérant dans le secteur du jeu de rôles, illustre une telle stratégie. L'entreprise a, en effet, accordé

gratuitement à tous ses coopérateurs le droit d'utiliser son système de jeu pour développer leur propres produits.

Récemment, des stratégies plus radicales encore dans l'exploitation des droits de propriété se sont développées, sous forme de standards ouverts, notamment dans les technologies de l'information (Garud et Kumaraswamy, 1993). Alors que dans le cas d'une stratégie de partage, la licence porte sur une partie de la technologie, elle s'applique, dans le cadre de la stratégie d'open source à l'ensemble des éléments constitutifs de celle-ci, et ce à des prix faibles voire nuls. L'exemple le plus connu d'ouverture complète d'une technologie est celui de Linux. En effet, le code source est mis à disposition de quiconque le souhaite permettant ainsi à chacun d'utiliser et d'améliorer ce système d'exploitation. Un exemple plus récent est celui de Mozilla, un navigateur Internet open source issu de Netscape, dont la version 1.0 est sortie en juin 2002.

Au-delà de la variété des stratégies de droits de propriété, celles-ci peuvent être orientées vers des publics divers : les clients, les fournisseurs ou encore les concurrents, potentiels ou actuels. Ainsi, sur le marché des serveurs d'entreprise en rack, Apple a lancé en 2002 une nouvelle machine baptisée Xserve et adoptant une architecture Unix. Pour appuyer son offensive contre Microsoft et autres HP, Dell ou Sun, Apple a adopté un système d'exploitation de droits de propriété différent de celui de ses concurrents. La licence Mac OS X Server, incluse dans le prix du serveur autorise un nombre illimité d'utilisateurs dans la même entreprise. Par cette stratégie de droits de propriété originale, Apple espère pénétrer des secteurs différents de ceux dans lesquels l'entreprise est traditionnellement implantée (édition, médias, éducation). La stratégie pour le Xserve est donc orientée vers les clients potentiels. L'entreprise Ericsson, quant à elle, a signé un accord de licence avec son concurrent, le sud-

coréen Samsung pour ses technologies de téléphonie mobile deuxième et troisième génération. Selon cet accord, Ericsson accorde à Samsung une licence mondiale, non-exclusive, donnant lieu à des royalties sur ses brevets concernant les normes GSM et TDMA (deuxième génération), ainsi que GPRS et EDGE (génération dite 2,5) et WCDMA (troisième génération). Cet accord autorise Samsung à produire, développer et vendre des équipements de réception et d'infrastructure. En retour, Samsung, outre les royalties versées, accorde une licence réciproque à Ericsson sur ses propres technologies.

Si les stratégies de droits de propriété sont variées et visent différents publics, elles peuvent également évoluer dans le temps en fonction de la position de l'entreprise sur son marché. Par exemple, Intel a licencié dans les années 70 son innovation –le microprocesseur– à de nombreux concurrents comme Mostek, NEC ou AMD (Afuah, 1999). Cette stratégie de flexibilité a permis de développer les puces complémentaires au microprocesseur et d'assurer les clients de la viabilité du produit. Par la suite, et comme l'architecture Intel s'est imposée entre temps comme le standard du marché, la firme a décidé de limiter l'octroi de licences puis d'adopter une stratégie propriétaire pour les futures générations de microprocesseurs et de poursuivre en justice toute entreprise qui porterait atteinte à ses droits de propriété. Intel traîna ainsi NEC en justice et obtint gain de cause en 1986. Concernant les marques, certains grands groupes de distribution, après s'être développés à l'aide de franchises, rachètent les magasins de leurs franchisés.

3. Les différentes logiques d'action dans l'exploitation des droits de propriété

3.1. Trois logiques d'action pour exploiter les droits de propriété

Au-delà de la dimension technique que nous venons d'évoquer (type et contenu des accords), les cinq stratégies de droits de propriété peuvent être regroupées autour de trois logiques

d'action (Cf. Figure 3). Ces logiques d'action relèvent de la politique générale et se situent en amont des stratégies de droits de propriété. Elles découlent de l'interaction entre les caractéristiques d'un secteur d'activité et la manière dont une entreprise envisage son avenir et celui de ce secteur.

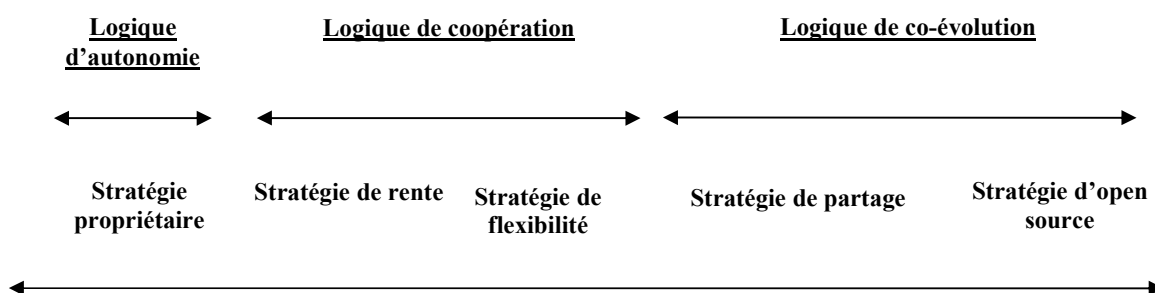


Figure 3 : Les logiques d'action en matière d'exploitation des droits de propriété

Dans la logique d'autonomie, l'entreprise détentrice des droits de propriété exploite seule son innovation ou sa marque. L'action autonome ne fait pas dépendre l'entreprise de ses coopérateurs. Dans ce cadre, l'entreprise considère que le fait d'accorder des licences sur sa technologie constitue un risque stratégique important, elle préfère donc exploiter seule ses droits de propriété.

Dans la logique coopérative, la firme détentrice des droits de propriété sélectionne des partenaires susceptibles de lui apporter des actifs complémentaires tels qu'un réseau de distribution ou un savoir-faire en production. Ainsi, en juin 2002, Danone a confié l'exploitation de ses marques d'eau minérale Dannon et Sparkletts à Coca-Cola Co. qui détient un actif complémentaire essentiel sur le marché américain : les relations avec les distributeurs.

Dans la logique co-évolutive, le détenteur des droits de propriété ne sélectionne pas ses partenaires. Il offre à quiconque le souhaite, qu'il s'agisse de concurrents, de clients, de fournisseurs ou même de nouveaux entrants, l'accès à certains de ses actifs. Tous les acteurs de l'industrie sont susceptibles de participer aux objectifs stratégiques de la firme en exploitant la technologie ou la marque proposée. Le sponsor de cette logique ne cherche pas tant à s'allier à des entreprises spécifiques qu'à entraîner l'ensemble du secteur derrière lui. Il vise également à attirer de nouveaux entrants dans l'industrie qui vont lui fournir un support organisationnel, pour établir son standard (Wade, 1995) ou imposer sa marque sur un territoire. En effet, la possibilité d'accéder à moindre coût à une technologie ou de bénéficier facilement de l'image d'une marque reconnue abaisse les barrières à l'entrée. En résumé, dans cette logique d'action, le succès de l'innovation dépend beaucoup plus que dans les autres logiques du comportement des coopérateurs. Les entreprises suivent alors une même trajectoire technologique et institutionnelle.

3.2. L'adoption d'une logique d'action

Il n'y a pas de logique d'action gagnante à tous les coups puisque chacune d'elles présente des avantages et des risques spécifiques et vise des objectifs stratégiques différents (Cf. Tableau 1). Trois facteurs influencent particulièrement l'adoption d'une logique d'action : la vision stratégique des dirigeants, les objectifs stratégiques de l'entreprise, et les caractéristiques du secteur d'activité dans lequel elle évolue.

Facteurs déterminant la logique d'action	Logique	Objectifs stratégiques	Risques stratégiques	Stratégies des droits de propriété
Vision stratégique Objectifs stratégiques Caractéristiques du secteur : - Système institutionnel - Imitabilité des produits - externalités de réseau	Autonomie : l'entreprise agit seule. Elle assure le déploiement de son innovation sans ses coopétiteurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation totale des bénéfices économiques • Contrôle du développement de la technologie • Préservation d'un avantage concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion faible et lente de l'innovation • Absorption importante de ressources (juridiques, technologiques et financières) • Développement limité de la technologie 	Stratégie propriétaire
	Coopération : l'entreprise noue des partenariats. Elle dépend en partie de ses coopétiteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité de la relation de partenariat (retour en arrière possible) • Génération de bénéfices économiques • Contrôle sur l'innovation tout en favorisant sa diffusion • Développement des apprentissages 	<ul style="list-style-type: none"> • Prédation de la part des partenaires 	Stratégie de rente ou Stratégie de flexibilité
	Co-évolution : le succès de l'entreprise dépend du comportement de ses coopétiteurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion large et rapide du standard ou de la marque • Investissements limités • Amélioration continue de la technologie par les coopétiteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation des bénéfices économiques • Perte de contrôle sur les développements de la technologie • Disparition de sources de différenciation 	Stratégie de partage ou Stratégie d'open source

Tableau 1 : Des logiques d'action aux stratégies de droits de propriété

Le premier facteur déterminant l'adoption d'une logique d'action est la vision stratégique (Hamel et Prahalad, 1995) de l'entreprise quant à l'avenir de son secteur : comment le secteur évoluera-t-il ? Quels seront les acteurs de la chaîne de valeur ? Comment sera répartie la valeur entre les participants à la chaîne de valeur ? Ainsi, l'accord Ericsson-Samsung illustre la vision stratégique d'Ericsson sur le futur de son secteur. En effet, l'entreprise, détentrice du

plus important portefeuille de propriété intellectuelle sur les téléphones portables de deuxième et troisième génération, estime que la téléphonie se rapprochera du modèle de l'industrie du PC. En particulier, la chaîne de valeur à laquelle participent de nombreuses entreprises spécialisées devrait se fragmenter à l'avenir. Ericsson adopte donc une logique coopérative en signant de multiples accords avec de nombreux coopérateurs.

Ensuite, la logique d'action d'une entreprise est largement déterminée par ses objectifs stratégiques. En effet, des arbitrages doivent être opérés entre contrôle et diffusion de l'innovation, et entre rentabilité et diffusion. Ainsi, la logique d'action autonome favorise l'appropriation des bénéfices dégagés par l'exploitation de la technologie ou de la marque et autorise un contrôle étroit des développements de celles-ci. De plus, cette logique est susceptible de garantir un avantage stratégique important dans la durée, en termes de coûts ou de différenciation. L'entreprise qui adopte une telle option encourt cependant le risque d'une faible diffusion de sa technologie puisqu'elle est seule à la promouvoir. De plus, cette logique est fortement consommatrice de ressources pour exploiter les droits de propriété (production, mise sur le marché du produit, lutte contre l'imitation) et limite donc les améliorations, notamment techniques.

La logique coopérative répond à deux objectifs : la flexibilité et la rentabilisation des droits de propriété. L'entreprise cherche à la fois à garantir un certain contrôle sur son innovation, notamment en sélectionnant les coopérateurs qui auront accès à sa technologie ou à sa marque, et à obtenir d'importants bénéfices économiques (royalties tirées des accords de licences) tout en assurant une certaine diffusion à celle-ci. Ajoutons que, puisque cette logique repose sur une interaction forte avec quelques partenaires sélectionnés, elle génère d'importants effets d'apprentissage (Dyer et Singh, 1998). La flexibilité de la logique coopérative permet de revenir à une logique autonome lorsque la diffusion du standard ou la réputation de la marque

sont assurées (comme dans le cas d'Intel), lorsque les ressources détenues par un partenaire sélectionné au départ apparaissent moins attractives ou lorsque les effets d'apprentissage deviennent marginaux. Le risque stratégique associé à la logique coopérative réside dans les phénomènes de prédatons entre partenaires. Une entreprise licenciée peut utiliser le partenariat comme un « cheval de Troie » pour capter un savoir-faire ou une image qu'elle exploitera seule, ou avec d'autres partenaires, par la suite (Reich et Mankin, 1986).

La logique co-évolutive, quant à elle, répond avant tout à des impératifs de diffusion d'un standard ou d'une marque. Cette logique permet en effet d'atteindre rapidement une masse critique de promoteurs et d'utilisateurs pour imposer sa technologie ou sa marque. De plus, cette logique présente l'avantage –tout comme la logique coopérative- de limiter les investissements de l'entreprise tout en garantissant l'amélioration continue de la technologie. Le succès dans la mise en œuvre d'une logique co-évolutive reposant essentiellement sur les coopétiteurs, elle présente des dangers liés à la perte de contrôle consentie sur les droits de propriété. Le sponsor de la technologie ou de la marque peut rencontrer des difficultés pour se réapproprier les bénéfices économiques tirés de l'exploitation des droits de propriété. Il risque également de voir ses coopétiteurs développer des produits concurrents supérieurs techniquement ou en terme de réputation. Enfin, le sponsor accepte de perdre une source importante de différenciation de son offre, tous les coopétiteurs étant en mesure de proposer une offre similaire.

Enfin, le troisième facteur influençant l'adoption d'une logique d'action est l'industrie dans laquelle se trouve l'entreprise. Plus précisément, trois caractéristiques du secteur jouent un rôle déterminant dans l'adoption d'une logique d'action relative à l'exploitation des droits de propriété (Afuah, 1999) : les possibilités juridiques de défendre l'innovation (facteur

institutionnel), le caractère protégeable ou non du produit (facteur produit) et enfin, l'existence ou non de fortes externalités de réseau (facteur industrie).

Dans le domaine de la biopharmacie, le système institutionnel américain est par exemple plus favorable à l'innovateur que les systèmes européen ou japonais. Cependant, même lorsque la protection de l'innovation est possible d'un point de vue institutionnel, on constate que celle-ci s'avère peu efficace pour certains produits. Ainsi, il est beaucoup plus facile d'imiter une innovation dans le secteur des télécommunications que dans les secteurs pharmaceutiques et chimiques. Une entreprise qui propose des équipements de télécommunications a donc toutes les chances de voir rapidement sa technologie imitée par ses concurrents. Cette technologie ne constitue donc pas un avantage concurrentiel durable en adoptant une logique d'action autonome. L'entreprise a donc intérêt à privilégier une logique coopérative ou co-évolutive. D'autant qu'une troisième caractéristique du secteur intervient : les externalités de réseau.

En effet, deux types d'industries peuvent être identifiées : les industries traditionnelles et les « network industries » (Arthur, 1996). Dans les secondes, les externalités de réseau sont importantes ce qui implique que l'utilité marginale d'un bien augmente avec chaque nouvel adoptant (c'est le cas du téléphone ou d'Internet). Les industries en réseau favorisent donc des approches plus ouvertes d'exploitation des droits de propriété. En effet, les logiques coopératives ou co-évolutives permettent d'entraîner les coopérateurs avec soi et donc d'accroître la diffusion d'un standard.

Finalement, la seule perspective juridique des droits de propriété ne suffit pas. Les dirigeants doivent intégrer dans la stratégie de leur entreprise la question de l'exploitation de ces droits. Certaines entreprises ont déjà compris l'importance de cette activité en lui dédiant une division. Mais au-delà de la seule question de la structure, il s'agit de prendre conscience des avantages et risques stratégiques de chacune des logiques d'action évoquées. En effet, qu'il

s'agisse d'imposer un standard ou une marque, de maximiser les rentes issues d'une innovation ou de favoriser l'amélioration continue d'une technologie, les stratégies de droits de propriété se révèlent déterminantes.

Bibliographie

- A. Afuah, « Strategies to turn adversity into profits », *Sloan Management Review*, Winter, p.99-109, 1999.
- W.B. Arthur, "Increasing returns and the new world of business", *Harvard Business Review* July – August, p.100-109, 1996.
- B.J. Brandenburger et A.M. Nalebuff, *Coopetition*, HarperCollins Business, 1997.
- J.H. Dyer et H. Singh, "The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol.23, n°4, p.660-679, 1998.
- R. Garud et A. Kumaraswamy, "Changing competitive dynamics in network industries: an exploration of Sun Microsystems' open systems strategy", *Strategic Management Journal*, 14, p.351-369, 1993.
- G. Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.
- E. Mansfield, M. Schwartz, et S. Wanger, « Imitation Costs and Patents: An Empirical Study », *Economic Journal*, 91, p.907-918, 1981.
- C.F. Pascaud et J-L. Piotraut, *Protéger et valoriser l'innovation industrielle*, Technique & Documentation – Lavoisier, 1994.
- R.Reich et J. Mankin, « Joint-ventures with Japan give away our future », *Harvard Business Review*, mars-avril, p.78-86, 1986.
- J. Wade, « Dynamics of organizational communities and technological bandwagons : an empirical investigation of community evolution in the microprocessor market », *Strategic Management Journal*, 16, p.111-133, 1995.