



L'intégration de la propriété industrielle dans la stratégie digitale de l'entreprise : un levier de compétitivité et de création de valeur

LAHLALI Adil (1), SOUDI Nada (2)

¹ Doctorant à l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE)

² Professeure Chercheuse à l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE)

Résumé : Dans un monde où le numérique redéfinit les règles du jeu, la capacité d'une entreprise à tirer parti de ses actifs immatériels devient un facteur clé de succès. La propriété industrielle, en particulier, s'impose comme un pilier essentiel de cette nouvelle compétitivité. Dans cet article, nous allons explorer comment une entreprise peut tirer parti de sa propriété industrielle pour renforcer sa stratégie digitale. En intégrant ces actifs de manière réfléchie, il est possible de créer de la valeur durable et de se démarquer face à la concurrence. Pour explorer cette question, nous nous appuyons sur deux cadres théoriques fondateurs : la Resource-Based View (Barney, 1991) et la théorie des capacités dynamiques (Teece, 1997). Notre démarche s'inscrit dans une approche qualitative, de nature exploratoire. Pour étayer son propos, l'auteur s'appuie sur une revue de la littérature existante et sur une analyse du contexte marocain, en s'appuyant notamment sur les travaux de l'OMPIC et sur des études institutionnelles récentes. Les conclusions de cette recherche mettent en évidence trois dimensions clés de l'intégration : premièrement, la propriété industrielle en tant que ressource stratégique ; deuxièmement, son articulation avec la transformation digitale et l'innovation ; et troisièmement, son ancrage organisationnel au sein des services marketing, juridiques et technologiques.

Cette convergence entre propriété intellectuelle et numérique permet ainsi de mieux protéger les innovations, de renforcer la réputation en ligne des entreprises et, in fine, de constituer un capital immatériel qui devient un véritable levier de performance. Néanmoins, des obstacles concrets demeurent sur le terrain : une culture de la propriété intellectuelle encore peu ancrée, une coordination parfois lacunaire entre les acteurs, et un cadre juridique en constante adaptation. L'analyse souligne, en conclusion, qu'il est essentiel de mettre en place une gouvernance unifiée autour des actifs immatériels, ainsi qu'un écosystème institutionnel de soutien. L'objectif? Faire de la propriété industrielle un véritable levier pour renforcer durablement la compétitivité numérique des entreprises au Maroc.

Mots clés : Propriété industrielle -Transformation digitale -Actifs immatériels -Compétitivité -Ressource - Capacités dynamiques -Innovation -Performance -Gouvernance -Stratégie d'entreprise

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.19640452>

1 Introduction

La transformation numérique redessine profondément le paysage des entreprises. Les échanges se dématérialisent, les données affluent de toutes parts, et de nouveaux modèles économiques émergent, souvent portés par des

plateformes digitales. Il s'agit d'un environnement en mouvement perpétuel, au sein duquel l'agilité devient aussi cruciale que la stratégie. Aujourd'hui, la valeur d'une entreprise ne se mesure plus seulement à ses actifs matériels ; elle repose de plus en plus sur ses ressources immatérielles : la notoriété de sa marque, la force de ses brevets, l'originalité de ses designs ou encore l'exclusivité de son savoir-faire. Ces atouts immatériels, que l'on regroupe sous le terme de propriété industrielle, sont devenus de puissants leviers pour se démarquer, protéger les innovations et bâtir une valeur pérenne.

En parallèle, le virage numérique s'est imposé comme un passage obligé pour rester compétitif. Il bouleverse l'ensemble des processus de l'entreprise : la manière de concevoir un produit, de le fabriquer, de communiquer autour de celui-ci et d'interagir avec les clients. Nous évoluons désormais dans un écosystème où les rôles traditionnels producteur, distributeur, consommateur tendent à se brouiller. Dans ce paysage mouvant et interconnecté, savoir piloter stratégiquement ces actifs immatériels n'est plus un simple atout ; il s'agit d'une condition essentielle pour préserver un avantage concurrentiel sur le long terme. Si la propriété intellectuelle et la digitalisation gagnent en importance, leur articulation stratégique reste souvent embryonnaire, voire totalement absente dans bon nombre d'entreprises, et plus encore parmi les PME. Trop souvent, la gestion de la propriété industrielle est encore perçue comme une affaire de juristes, relevant d'une simple logique de protection défensive. Pourtant, elle pourrait constituer bien davantage : un levier créatif et générateur de valeur, à condition d'être pensée en cohérence avec la stratégie numérique de l'entreprise.

Dans ce contexte, la question centrale de cette recherche porte sur la manière dont l'intégration de la propriété industrielle au sein de la stratégie digitale globale de l'entreprise peut renforcer sa compétitivité et sa capacité de création de valeur. L'hypothèse générale défendue postule qu'une intégration cohérente et structurée de la propriété industrielle permet de transformer les actifs immatériels notamment les marques, brevets, dessins et modèles, ainsi que les indications géographiques en ressources stratégiques capables de soutenir l'innovation, de protéger les avantages concurrentiels et d'accroître la valeur perçue par les marchés. À cet effet, l'étude vise, d'une part, à comprendre les modalités concrètes d'articulation entre propriété industrielle et stratégie digitale et, d'autre part, à proposer un modèle conceptuel mettant en évidence les mécanismes par lesquels la propriété industrielle devient une véritable source de valeur à l'ère du numérique. Elle vise également à analyser, à travers le cas des entreprises marocaines, la manière dont ces dernières s'approprient ces outils, ainsi que les obstacles qu'elles rencontrent encore.

Sur le plan méthodologique, la recherche adopte une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire approfondie des travaux en management stratégique, innovation et transformation digitale, complétée par l'examen de cas concrets d'entreprises marocaines innovantes, qu'il s'agisse de PME, de start-ups ou de structures industrielles établies. Le développement de l'article s'articule autour de trois axes majeurs : le premier examine la propriété industrielle à l'ère du digital en tant que ressource stratégique, à travers son statut d'actif immatériel, les cadres théoriques mobilisés notamment la *Resource-Based View*, les capacités dynamiques et la théorie de la valeur immatérielle ainsi que sa contribution à la différenciation et à la protection de l'innovation ; le deuxième analyse les pratiques effectives d'intégration de la propriété industrielle dans la stratégie digitale, notamment dans la gestion de la marque, la communication numérique, l'innovation technologique, la R&D et la gouvernance organisationnelle ; le troisième s'intéresse aux effets, aux défis et aux perspectives de cette intégration sur la performance, la compétitivité, la confiance des clients et la créativité interne, tout en mettant en lumière les obstacles liés au manque de compétences, au cloisonnement organisationnel et à l'évolution du cadre institutionnel et juridique. L'article débouche enfin sur la proposition d'un modèle de gouvernance intégrée PI-digital, assorti de recommandations adaptées au contexte des entreprises marocaines, notamment en matière de formation, de veille stratégique, d'innovation ouverte et de numérique responsable.

2 La propriété industrielle à l'ère du digital : une ressource stratégique pour l'entreprise

2.1. La propriété industrielle comme actif immatériel stratégique

Dans un monde économique marqué par une concurrence intense, une mondialisation accrue et une numérisation omniprésente, la valeur d'une entreprise repose désormais largement sur ses actifs immatériels. Parmi ces derniers,

la propriété industrielle (PI) joue un rôle essentiel : elle permet de protéger, de valoriser et de distinguer les innovations et les créations qui émanent directement de l'activité de l'entreprise. La propriété industrielle englobe principalement les brevets, les marques, les dessins et modèles, ainsi que les indications géographiques. Ces droits offrent à leur titulaire un monopole d'exploitation temporaire, ce qui permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents et de renforcer sa position sur le marché. En sciences de gestion, la propriété intellectuelle ne se réduit pas à un simple outil juridique. Elle s'apparente plutôt à une ressource stratégique, au sens de la Resource-Based View (Barney, 1991) : rare, difficile à imiter et non substituable, elle peut constituer le socle d'un avantage concurrentiel durable. On peut aussi la voir comme une capacité dynamique (Teece, Pisano & Shuen, 1997) : au-delà de la détention de droits, l'entreprise doit apprendre à les mobiliser, à les combiner et à les adapter aux évolutions technologiques et numériques. Ainsi, une gestion stratégique de la PI participe activement à la construction du capital immatériel (Edvinsson & Malone, 1997) et contribue à créer de la valeur sur le long terme. Au Maroc, cette approche gagne peu à peu du terrain dans le monde de l'entreprise. L'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) joue un rôle moteur en incitant les acteurs économiques à intégrer la propriété industrielle de manière proactive au cœur de leur stratégie d'innovation et de compétitivité.

2.2. La stratégie digitale comme vecteur de transformation et de création de valeur

De nos jours, la transformation digitale est bien plus qu'une simple mise à jour technologique. Elle redéfinit en profondeur la manière dont les entreprises fonctionnent, en remodelant leurs modèles économiques, en optimisant leurs processus internes et en transformant leurs relations avec les clients, partenaires et collaborateurs. Cette évolution s'appuie sur l'intégration progressive d'outils numériques comme l'intelligence artificielle, le big data ou le cloud computing, qui viennent irriguer l'ensemble des activités de l'organisation. La transformation numérique ouvre des perspectives inédites pour créer de la valeur, mais elle s'accompagne aussi de risques nouveaux. Nos données sont plus exposées que jamais, les cyberattaques se multiplient, sans parler de la contrefaçon en ligne ou de l'appropriation frauduleuse de marques et d'innovations. Désormais, une stratégie digitale digne de ce nom doit impérativement intégrer la protection des actifs immatériels. La transformation numérique a en effet accéléré la dématérialisation des créations, qu'il s'agisse de logiciels, d'interfaces, de design ou de contenus. Cette évolution brouille souvent les frontières entre innovation technique et création artistique, donnant naissance à des formes hybrides. Pour les accompagner, il est nécessaire de repenser les approches traditionnelles de la propriété industrielle et de les adapter aux réalités de l'économie numérique.

Dans ce paysage, la propriété intellectuelle joue un double rôle. Elle sert bien sûr à sécuriser la valeur des actifs numériques, mais elle devient également un levier stratégique pour se différencier. Sur des terrains de jeu aussi concurrentiels que les marchés en ligne, les plateformes internationales ou les réseaux sociaux, une PI bien maîtrisée peut faire toute la différence. En intégrant la propriété industrielle à sa stratégie digitale, une entreprise crée un cercle vertueux entre innovation, protection et performance. Elle ne se contente pas de sécuriser ses créations ; elle renforce aussi leur visibilité, améliore sa réputation et gagne la confiance des consommateurs envers ses produits et services.

2.3. Vers une convergence stratégique entre propriété industrielle et digitalisation

À l'ère du numérique, la propriété intellectuelle et la stratégie digitale convergent naturellement. Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs qui se renforcent mutuellement.

D'abord, les procédures se sont numérisées. Les offices de propriété intellectuelle, qu'ils soient nationaux comme l'OMPIC ou internationaux comme l'OMPI, ont dématérialisé les dépôts et la gestion des droits. Résultat : la protection est plus rapide, plus accessible et s'intègre mieux dans la stratégie globale d'une entreprise.

Ensuite, de nouvelles technologies viennent renforcer cette protection. La blockchain, les contrats intelligents ou les systèmes de marquage digital offrent une traçabilité inédite, garantissant l'authenticité des produits et des innovations.

Parallèlement, la marque prend une importance capitale dans l'économie numérique. Sur les plateformes et face aux algorithmes, elle devient un repère essentiel de confiance et d'identité. Sa protection n'est plus un simple formalisme, mais une nécessité vitale.

Enfin, l'exploitation des données et la veille numérique changent la donne. Grâce à l'intelligence artificielle et au big data, il est désormais possible de surveiller les violations de droits, d'anticiper les tendances et de réagir avec une agilité stratégique nouvelle.

La propriété industrielle n'est plus une fonction à part, mais s'intègre pleinement à la gouvernance numérique de l'entreprise. Elle contribue à bâtir une stratégie digitale cohérente, où la création, la protection et la valorisation des actifs immatériels s'inscrivent dans un cycle d'innovation permanent. Cette intégration renforce la compétitivité, la réputation en ligne et la valeur globale de l'entreprise, faisant de la propriété industrielle un véritable levier stratégique. La propriété industrielle est loin d'être qu'un outil juridique. Elle s'impose aujourd'hui

comme une véritable ressource stratégique, à la fois managériale et numérique, qui participe pleinement à la création de valeur pour l'entreprise. Mais pour y parvenir, il ne suffit pas de l'évoquer dans un rapport. Son intégration réelle demande des changements profonds : dans l'organisation, dans les outils utilisés, et même dans la culture d'entreprise. Comment faire, concrètement ? C'est justement ce que nous verrons dans la deuxième partie, où nous plongerons dans les mécanismes et les bonnes pratiques pour ancrer la propriété intellectuelle au cœur de la stratégie digitale.

3 Les pratiques d'intégration de la propriété industrielle dans la stratégie digitale

3.1. L'intégration de la propriété industrielle dans la stratégie de marque et de communication digitale

Dans le monde numérique d'aujourd'hui, la marque est bien plus qu'un simple nom ou un logo. C'est un véritable pilier pour se démarquer et fidéliser ses clients. Elle ne sert plus seulement à nous identifier, mais elle incarne notre réputation, notre histoire et la promesse que nous faisons à nos clients. Avec l'essor de l'e-commerce et des réseaux sociaux, notre marque est partout, en ligne. Il est donc crucial de la protéger, de la surveiller et de la valoriser avec une vraie stratégie.

C'est là que la propriété intellectuelle, et surtout le dépôt de marque, entre en jeu. C'est devenu un outil indispensable pour toute entreprise qui souhaite réussir sur le web. Les entreprises les plus agiles ne se contentent pas de protéger leur nom ; elles adoptent une approche globale. Elles sécurisent leur marque pour leurs activités en ligne (applications, boutiques web, services digitaux), mais aussi leur nom de domaine et toute leur identité visuelle, comme leur logo ou le design de leur site.

Cette protection juridique va de pair avec un travail de valorisation en ligne. L'idée, c'est d'assurer une cohérence parfaite entre l'image que l'on projette, l'histoire que l'on raconte, notre visibilité sur les moteurs de recherche et notre réputation digitale. Concrètement, la propriété intellectuelle soutient la stratégie digitale de plusieurs façons :

- Elle protège notre identité sur internet contre les usurpations ou l'accaparement de noms de domaine.
- Elle permet de valoriser notre marque grâce à des contenus uniques et authentiques.
- Elle renforce la confiance des clients, un élément absolument essentiel pour vendre en ligne.

Aujourd'hui, les outils numériques nous aident à être plus vigilants. On peut automatiser la surveillance pour détecter les contrefaçons, suivre les mentions de notre marque ou repérer les copies de nos produits sur les grandes plateformes. Cette fusion entre la gestion juridique et le marketing digital montre à quel point la propriété intellectuelle est devenue un atout clé pour rester compétitif en ligne.

3.2. L'intégration de la propriété industrielle dans l'innovation et le développement numérique

L'innovation est le véritable moteur de la transformation digitale. Dans ce paysage en mouvement, la propriété industrielle joue un double rôle essentiel : elle protège les avancées technologiques et permet de leur donner une vraie valeur économique.

Les entreprises qui créent des solutions digitales – qu'il s'agisse d'applications, de logiciels, d'algorithmes ou d'objets connectés – font face à des défis de protection complexes. Le droit d'auteur couvre le code source, c'est vrai, mais la question des brevets pour les inventions logicielles reste délicate et dépend surtout du caractère technique de l'innovation. Les acteurs qui réussissent le mieux adoptent généralement une approche globale : ils combinent brevets, droits d'auteur, secrets d'affaires et contrats de licence pour protéger leurs idées. Ils surveillent aussi la concurrence grâce aux bases de données de brevets et à une veille digitale active. Enfin, ils exploitent stratégiquement leurs actifs protégés via des modèles de monétisation adaptés, comme les licences, les franchises ou les partenariats technologiques.

Maintenant, des outils comme l'intelligence artificielle, la blockchain ou les logiciels de gestion de la propriété intellectuelle permettent d'automatiser la gestion des portefeuilles, de tracer les innovations et de sécuriser les échanges entre partenaires. Intégrer la propriété intellectuelle au cœur de la dynamique d'innovation, c'est donner à l'entreprise les moyens de transformer son savoir en avantages concurrentiels durables, de stimuler la créativité en interne et de valoriser pleinement les fruits de sa R&D, y compris dans un esprit d'innovation ouverte.

Au Maroc, on observe que de plus en plus d'entreprises, notamment dans les secteurs technologiques et industriels, structurent leurs démarches pour protéger leurs innovations. Elles s'appuient souvent sur des partenariats avec l'OMPIC, des universités ou des incubateurs. Cette évolution montre bien une volonté de changer d'approche : il ne s'agit plus seulement de se protéger, mais de faire de la propriété intellectuelle un véritable levier stratégique.

3.3. L'intégration organisationnelle et managériale de la propriété industrielle

Pour que la propriété industrielle joue pleinement son rôle dans la stratégie digitale, il faut repenser son organisation en interne. Aujourd'hui, la PI ne peut plus rester confinée aux services juridiques : elle doit irriguer

l'ensemble de l'entreprise, en lien avec l'innovation, le marketing, la technologie et la direction générale. Les organisations les plus avancées sur le sujet ont d'ailleurs mis en place une gouvernance intégrée, qui repose sur plusieurs piliers :

- Créer des groupes de travail transversaux, où juristes, marketeurs, ingénieurs et responsables du digital collaborent ;
- Formaliser des processus pour repérer, protéger, surveiller et valoriser les actifs immatériels ;
- Sensibiliser et former les équipes, pour ancrer une culture de la propriété intellectuelle au quotidien ;
- S'appuyer sur des outils numériques adaptés : bases de données dédiées, tableaux de bord, solutions de veille...

Cette approche collective permet de faire de la PI un véritable levier d'intelligence partagée, qui évolue avec l'entreprise. Elle crée de la valeur en associant protection juridique, performance économique et innovation ouverte. Dans un monde digitalisé et interconnecté, elle protège aussi l'identité de la marque et réduit les risques liés à la vulnérabilité informationnelle. En gérant activement ses actifs immatériels, une entreprise renforce sa résilience numérique, gagne en légitimité à l'international et capte mieux la valeur issue de ses innovations.

L'intégration de la propriété industrielle dans une stratégie digitale ne se fait pas d'un seul coup. Elle touche à la fois la stratégie, la technologie et l'organisation, transformant peu à peu la PI en un atout transversal. Elle devient alors le moteur de la différenciation, de l'innovation et de la performance.

Mais le chemin n'est pas sans embûches. Des défis persistent, souvent liés à la gouvernance, à la coordination entre équipes, ou simplement à des habitudes de travail bien ancrées.

C'est pourquoi, dans une prochaine partie, nous examinerons de plus près les effets concrets, les limites et les perspectives de cette intégration. L'objectif ? Montrer comment une propriété industrielle pleinement intégrée au numérique peut devenir un véritable levier de compétitivité et créer de la valeur sur le long terme.

4 Les effets, défis et perspectives de l'intégration de la propriété industrielle dans la stratégie digitale

4.1. Les effets de l'intégration sur la performance et la compétitivité

Intégrer la propriété industrielle à sa stratégie digitale peut vraiment transformer la performance d'une entreprise, et cela se ressent à plusieurs niveaux : économique, stratégique, organisationnel, et même en termes de réputation. Sur le plan économique, bien valoriser ses actifs immatériels, comme les marques ou les brevets, peut sérieusement booster la valeur de l'entreprise sur le marché et renforcer sa rentabilité sur le long terme. Une marque solide ou un brevet bien exploité ne se contente pas de protéger l'activité, il peut générer des revenus à part entière, via des licences, des franchises ou des partenariats technologiques, tout en dressant une barrière face à la concurrence.

En somme, une propriété industrielle bien maîtrisée est un atout précieux et difficile à copier. C'est ce qui, selon des approches comme la Resource-Based View, peut offrir à une entreprise un avantage concurrentiel qui dure.

Sur le plan stratégique, intégrer la propriété intellectuelle dans sa stratégie digitale, c'est bien plus qu'une simple formalité administrative. C'est un véritable atout pour protéger ses innovations et se démarquer sur le marché. Dans un monde numérique où tout va très vite et où les idées peuvent être copiées en un clic, la PI sert de bouclier. Elle donne du poids à votre marque et rassure vos clients, qui savent ainsi d'où viennent les produits et qu'ils sont authentiques. Et ce n'est pas tout : quand une entreprise prend soin de sa propriété intellectuelle en ligne, elle construit aussi une réputation solide. Les consommateurs voient en elle une marque fiable, qui respecte les règles et mise sur la qualité. C'est un vrai levier de confiance et de crédibilité à l'ère du numérique.

Sur le plan organisationnel, cette intégration pousse les entreprises à repenser leur façon d'innover, en adoptant une approche plus transversale et collaborative. Les équipes juridiques, marketing, R&D et systèmes d'information se retrouvent à travailler main dans la main, unies par un même objectif : protéger et valoriser les connaissances dans l'univers numérique. Cette synergie renforce la cohérence en interne, facilite les échanges et encourage le partage des savoirs. La propriété industrielle devient ainsi bien plus qu'un simple outil juridique : elle se transforme en un véritable levier d'intelligence collective.

Enfin, sur le plan sociétal et territorial, l'intégration de la propriété intellectuelle et du numérique renforce la compétitivité du pays. Elle permet l'émergence d'entreprises innovantes et valorise notre patrimoine immatériel, comme les produits du terroir, le design marocain ou l'artisanat qui se digitalise. Cette dynamique s'inscrit pleinement dans la vision d'un Maroc numérique et innovant, portée par l'OMPIC et la stratégie « Maroc Digital 2030 ».

4.2. Les défis et limites de l'intégration

Si la propriété industrielle est un atout stratégique indéniable, son intégration dans le paysage numérique n'est pas sans embûches. Sur le terrain, notamment au Maroc et dans de nombreuses économies émergentes, on se heurte à des défis bien réels, à la fois dans les structures et dans les opérations quotidiennes. Ces obstacles concrets compliquent son adoption et freinent souvent son plein potentiel.

a) Défis de gouvernance et de coordination interne

De nombreuses entreprises abordent encore la propriété industrielle comme une simple affaire juridique, cloisonnée dans un service et déconnectée de leur stratégie digitale. Cette approche en silos crée un décalage croissant entre la protection des actifs et les initiatives menées en communication, en innovation ou sur les canaux de vente en ligne. Sans gouvernance unifiée ni instance dédiée pour aligner PI et numérique, les risques se multiplient : doublons inutiles, opportunités de dépôt manquées et failles persistantes dans l'écosystème numérique de l'entreprise.

b) Déficit de culture et de compétences en matière de PI

Malheureusement, de nombreuses entreprises, en particulier les PME et les jeunes pousses, sous-estiment encore l'importance stratégique de la propriété intellectuelle. Pour elles, déposer une marque ou un brevet est souvent perçu comme une démarche lourde et coûteuse, sans retour sur investissement évident. Pourtant, dans l'économie d'aujourd'hui, négliger cette protection peut avoir des conséquences graves : se faire voler son nom, voir son innovation copiée, ou subir une atteinte à sa réputation. Pour inverser la tendance, il est crucial de mieux former les entrepreneurs et de leur offrir un accompagnement adapté.

c) Contraintes institutionnelles et juridiques

Le Maroc a fait d'importants pas en avant dans la protection de la propriété intellectuelle, notamment grâce aux efforts de l'OMPI et à son adhésion aux grands traités internationaux comme les Accords ADPIC. Pourtant, force est de constater que le droit, tel qu'il existe aujourd'hui, peine à suivre le rythme effréné du numérique. Sur le terrain, les créateurs et les entreprises se heurtent à des zones d'ombre bien concrètes.

On prend le cas d'un développeur marocain : son algorithme innovant ou l'interface unique de son application sont-ils vraiment protégés ? Et que dire des immenses bases de données, fruit d'un long travail, dont la valeur est souvent mal reconnue par la loi ? La contrefaçon, elle, a migré en ligne. Elle prospère sur des plateformes parfois basées à l'étranger, rendant la traque et la preuve extrêmement complexes pour une PME locale.

Le vrai nœud du problème, c'est l'absence de règles claires et harmonisées au-delà des frontières. En cas de litige sur une plateforme internationale, quelle loi s'applique ? Comment obtenir et faire valoir une preuve numérique devant un tribunal ? Sans mécanismes solides de coopération entre les pays et, surtout, entre les géants du numérique eux-mêmes, défendre ses droits ressemble souvent à un parcours du combattant. L'environnement est mondial, mais les outils pour y évoluer restent, pour beaucoup, nationaux.

d) Défis technologiques

La transition vers le numérique est un défi majeur pour de nombreuses entreprises, notamment au Maroc. Elle implique souvent de maîtriser des outils sophistiqués, comme des systèmes de gestion de la propriété intellectuelle, des solutions basées sur la blockchain, ou encore des algorithmes d'intelligence artificielle capables de repérer des contrefaçons. Le problème, c'est que pour une grande partie des PME locales, ces technologies représentent un investissement conséquent, tant sur le plan financier que technique. Résultat : un fossé se creuse peu à peu entre les grands groupes, qui peuvent se permettre d'innover, et les petites et moyennes entreprises, qui peinent à suivre le rythme. Cette fracture technologique n'est pas seulement une question d'équipement ; elle impacte directement la compétitivité et l'avenir de nombreux acteurs économiques sur le marché.

4.3. Perspectives d'avenir : vers une gouvernance intégrée et durable de la PI numérique

Face à ces enjeux, de nouvelles approches stratégiques et organisationnelles se dessinent. Leur objectif ? Placer la propriété industrielle au centre d'une gouvernance numérique à la fois durable et ouverte à tous.

a) Vers une gouvernance intégrée entre propriété industrielle et numérique**

L'entreprise de demain devra considérer la gestion de ses actifs immatériels comme un écosystème à part entière. Cela suppose notamment :

- La mise en place d'un comité stratégique dédié, associant les équipes juridique, innovation, informatique et marketing ;
- L'intégration d'indicateurs clés liés à la propriété industrielle dans les tableaux de bord de pilotage (taux de dépôt, valorisation des brevets, etc.) ;
- Le recours à des outils de traçabilité comme la blockchain ou les signatures électroniques pour sécuriser les créations numériques.

Cette approche permet d'aligner plus étroitement l'innovation, le digital et la propriété intellectuelle, faisant de cette dernière un véritable moteur de valeur.

b) Cultiver une culture de la propriété industrielle en interne**

Pour les entreprises marocaines, développer une sensibilité à la propriété industrielle est fondamental. Plusieurs leviers peuvent y contribuer :

- Introduire des modules sur la propriété intellectuelle et le numérique dans les cursus universitaires et les formations en management ;
- Mener des campagnes de sensibilisation en partenariat avec l'OMPIC et les chambres de commerce ;
- Soutenir la création d'incubateurs spécialisés dans l'innovation protégée, pour inciter les start-ups à penser la propriété intellectuelle dès l'amont de leurs projets.

c) Durabilité et éthique : des dimensions incontournables

Enfin, la rencontre entre propriété industrielle et numérique invite à une valorisation plus responsable de l'innovation.

Les entreprises gagnent à ancrer leur stratégie de propriété intellectuelle dans des principes de durabilité, de respect des savoirs locaux et de souveraineté numérique. Ainsi, la propriété industrielle peut devenir un outil de protection du patrimoine culturel, un soutien à la créativité locale et un atout pour une compétitivité éthique du Maroc à l'international.

En résumé, intégrer la propriété industrielle à la stratégie numérique représente un puissant levier de performance durable. Cela permet de faire évoluer la propriété intellectuelle d'un simple bouclier juridique vers un véritable outil stratégique, créateur de valeur, qui relie protection, innovation et compétitivité.

Pour que ce potentiel se réalise pleinement, il reste essentiel de renforcer la gouvernance, la culture et les infrastructures technologiques liées à la propriété industrielle. L'avenir de la compétitivité numérique marocaine dépendra en grande partie de la capacité des entreprises à imaginer, protéger et valoriser leurs actifs immatériels dans un monde toujours plus connecté et en mouvement.

5 Conclusion

Cette étude a permis de démontrer que l'intégration de la propriété industrielle (PI) au cœur de la stratégie digitale constitue désormais un levier majeur de compétitivité, d'innovation et de création de valeur dans un environnement économique profondément transformé par la numérisation. L'analyse théorique et empirique menée confirme que la PI a largement dépassé sa fonction traditionnelle de simple instrument juridique pour s'affirmer comme un actif immatériel stratégique, au centre du capital intellectuel de l'entreprise et de sa capacité à se différencier durablement sur des marchés de plus en plus digitalisés. Dans un contexte marqué par la dématérialisation des échanges, l'essor des plateformes numériques, de l'intelligence artificielle, de la blockchain et du commerce électronique, les marques, brevets, dessins et modèles apparaissent comme des ressources essentielles non seulement pour protéger les innovations, mais également pour renforcer la réputation numérique, la confiance des clients et la traçabilité des actifs immatériels. Les résultats obtenus confirment pleinement l'hypothèse initiale selon laquelle une articulation cohérente entre propriété industrielle et stratégie digitale transforme ces droits en ressources stratégiques, au sens de la Resource-Based View, en raison de leur caractère rare, difficilement imitable et fortement créateur de valeur. Cette convergence s'opère à travers trois dimensions complémentaires : stratégique, par la construction et la protection de la marque dans l'espace numérique ; technologique, par la sécurisation et la valorisation des innovations issues de la transformation digitale ; et organisationnelle, par la mise en place d'une gouvernance transversale associant les fonctions juridique, marketing, R&D et systèmes d'information. Une telle approche favorise une gestion proactive, collaborative et intégrée des actifs immatériels, contribuant directement à l'amélioration de la performance globale et à la résilience des entreprises face à l'instabilité des marchés numériques. Toutefois, l'étude met également en lumière plusieurs défis persistants, notamment le déficit de culture en propriété intellectuelle, le cloisonnement organisationnel, les contraintes institutionnelles et certaines insuffisances technologiques, ce qui justifie la nécessité d'un modèle de gouvernance unifiée « PI-Digital », d'efforts accrus de formation et du déploiement d'outils numériques adaptés à la gestion des droits. Au-delà de ces apports, cette recherche ouvre des perspectives scientifiques prometteuses en sciences de gestion et en économie de l'innovation, en invitant à approfondir les modèles de pilotage des actifs immatériels à l'ère du numérique à travers l'articulation de la théorie des capacités dynamiques, de la Resource-Based View et des approches d'innovation ouverte, ainsi qu'à développer des études comparatives sectorielles et territoriales, notamment entre le Maroc, l'Afrique du Nord et l'Union européenne. Enfin, elle souligne les enjeux stratégiques, éthiques et durables de cette intégration, en particulier pour la souveraineté numérique, la valorisation du

patrimoine culturel et territorial marocain et la promotion d'une innovation responsable et inclusive. Dès lors, l'association entre propriété industrielle et stratégie digitale marque un changement de paradigme majeur : la protection n'est plus seulement défensive, elle devient un vecteur de différenciation, de confiance et de performance durable, faisant de la PI un pilier central de la nouvelle économie de la connaissance et de la valeur.

REFERENCES

- [1] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [2] Barney, J. B., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- [3] Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- [4] Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperCollins.
- [5] Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Wiley.
- [6] Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144.
- [7] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- [8] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- [9] Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- [10] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- [11] Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- [12] Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- [13] Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*. Acatech.
- [14] OECD (2021). *Intellectual Property and Innovation in the Digital Economy*. OECD Publishing.
- [15] Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- [16] Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin.
- [17] WIPO (2023). *World Intellectual Property Report 2023: The Direction of Innovation*. Geneva: WIPO.
- [18] Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- [19] Organisation Mondiale du Commerce (OMC). (1994). *Accord sur les Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle qui touchent au Commerce (ADPIC)*.
- [20] OMPIC (2023). *Rapport annuel de l'OMPIC 2023 : Propriété industrielle et innovation au Maroc*. Casablanca.
- [21] OMPI (2022). *Guide sur la gestion stratégique de la propriété intellectuelle pour les PME*.

Genève.

- [22] Royaume du Maroc. (2006). Loi n° 17-97 relative à la protection de la propriété industrielle, modifiée par la loi n° 23-13. Bulletin Officiel.
- [23] Ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'Administration. (2022). Stratégie Maroc Digital 2030. Rabat.
- [24] EUIPO (2021). Intellectual Property and Firm Performance in the Digital Age. Alicante.
- [25] WIPO & INPI France. (2020). Intellectual Property and SMEs: Fostering Innovation and Growth in the Digital Era.
- [26] UNESCO (2021). Innovation, Digital Transformation and Knowledge Economy in the MENA Region. Paris.
- [27] OCDE (2020). The Role of Intellectual Property Rights in the Digital Economy: Policy Perspectives. Paris.
- [28] OMPIC (2021). Étude sur l'impact de la propriété industrielle sur la compétitivité des entreprises marocaines. Casablanca.
- [29] Banque Mondiale (2023). Économie du Maroc : Innovation, transformation digitale et croissance inclusive. Washington, D.C.
- [30] Commission Économique pour l'Afrique (CEA). (2022). La propriété intellectuelle au service du développement industriel et technologique en Afrique. Addis-Abeba.
- [31] Benabdallah, N. (2020). Propriété industrielle et innovation au Maroc : enjeux, contraintes et perspectives. *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, 12(3), 45–66.
- [32] Cherkaoui, M. (2021). Digitalisation et compétitivité des entreprises marocaines : vers une transformation durable. *Cahiers de la Recherche en Management*, 5(2), 89–110.