

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide

ANRT

CEA

IdVectoR

Socomine

et des parrains de l'École de Paris :

Andersen Consulting

AtoFina

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CNRS

Cogema

CRG de l'École polytechnique

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

IBM

IDRH

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

Mercer Management Consulting

PSA Peugeot Citroën

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Thomson CSF

TotalFina Elf

Usinor

(liste au 1^{er} décembre 2000)

**LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE,
UN CENTRE DE PROFIT ?**

par

Thierry SUEUR

Directeur de la propriété intellectuelle, Air Liquide

Séance du 21 janvier 1998

Compte rendu rédigé par Emmanuelle LEVY

Bref aperçu de la réunion

La législation régissant la propriété intellectuelle change radicalement il y a quinze ans. Le patrimoine intellectuel devient un actif reconnu, qu'il convient de protéger et de valoriser de manière systématique. Comment transformer cette opportunité en une source de profit ? Comment l'organiser de façon à en extraire le maximum de valeur ? Comment en tirer le meilleur parti ? À partir de son expérience, T. Sueur présente une série de propositions pour mieux gérer cette activité.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Thierry SUEUR

De nouvelles règles du jeu

Avant la réforme de 1983, l'attitude des juges américains à l'égard de la propriété intellectuelle était pour le moins hostile. Influencés par la loi antitrust, ils défendaient la libre concurrence et faisaient bien peu de cas des brevets. Aux États-Unis, il était à cette époque non seulement fort coûteux de faire un procès, mais les chances de succès étaient très faibles.

En 1983, la législation concernant la propriété intellectuelle connaît un remaniement important. À cette date et alors qu'en parallèle l'application des lois antitrusts s'assouplissent, est créée aux USA la CAFC (Court of Appeal of the Federal Circuit), désormais seule compétente pour juger en appel les affaires de brevets. Par ailleurs, on assiste à un changement d'échelle en matière de dommages et intérêts (980 M\$ pour une affaire impliquant Kodak-Polaroid, 300 M\$ pour une autre impliquant Pechiney). Ceux-ci peuvent de surcroît être multipliés par trois si le juge considère qu'en plus du délit, le contrevenant est de mauvaise foi.

Ce mouvement s'est poursuivi et mondialisé avec les négociations du GATT, la création de l'Office Mondial du Commerce (OMC) et enfin la signature des trois accords de Marrakech, dont l'un est directement consacré à la propriété intellectuelle (TRIPS). Cet accord a imposé un standard mondial très élevé à tel point qu'aujourd'hui, c'est une des armes dont se servent les USA pour bloquer l'entrée d'un État comme la Chine dans l'OMC.

Sur le plan européen, on observe également des évolutions. Ainsi, l'année dernière, le projet d'un brevet communautaire a vu le jour, après la publication d'un Livre Vert sur l'innovation. Ce projet s'accompagnera d'une réforme du système juridique qui pourrait prendre différentes voies allant du "tout européen" (première instance et appel) au "semi-européen" (en première instance, un tribunal national et en appel, une cour unique).

Plus qu'une simple transformation de la législation, on assiste en réalité à un renouvellement complet de l'approche des droits en matière de propriété intellectuelle. De la Convention de Paris (1883) qui fut la première tentative de régulation de ces droits mais qui adoptait un point de vue essentiellement juridique, on est passé à une approche à vocation économique et commerciale.

Une opportunité saisie par les Américains

L'impact de ces évolutions juridiques ne se fait pas attendre aux USA. Alors que dans les quinze années précédentes, il s'y déposait annuellement entre 95 000 et 105 000 brevets, les dépôts augmentent, dès 1983, de 10 % par an. Plus de 50 % des brevets déposés aux USA sont américains. Majoritaires sur leur propre territoire, ils sont également très présents dans le reste du monde et notamment en Europe. En effet, entre 1987 et 1993, la part des européens dans le total des dépôts sur leur territoire a diminué, passant d'environ 50 % à environ 45,6 %. Les chiffres de la période 1990-1996 sont encore plus inquiétants : les Européens perdent environ 1 % par an de leur part de marché tandis que les USA continuent à progresser.

De plus, les Américains ont su habilement utiliser le droit de propriété intellectuelle dans le cadre du business. Ainsi, de nouvelles entreprises ont vu le jour, des alliances ou des joint-ventures ont été mises en place et des actions de *licencing* ont été impulsées. Texas Instrument qui pratiquait jusqu'alors des accords de licence croisés gratuites a

particulièrement bien su profiter de cette opportunité. Elle a développé le licencing et engrangé par ce “business” des gains considérables. La situation est de même nature chez IBM avec un niveau de redevances plus élevé.

Manager la propriété intellectuelle

Parce que le patrimoine intellectuel va sans doute devenir une des principales sources de valeur dans la société du XXI^{ème} siècle et parce les coûts de protection ont augmenté de façon importante, il est nécessaire de manager véritablement cette activité, non pas de manière opportuniste mais systématiquement et de façon organisée, et même de fixer des objectifs de chiffre d'affaires à réaliser à partir de ventes de licences. C'est dans ce sens que je propose quelques grands axes autour desquels pourrait s'articuler une politique de gestion des droits de propriété intellectuelle. Ils sont issus d'un groupe de réflexion comprenant plusieurs grandes entreprises. L'une des questions auxquelles nous avons essayé de répondre est : comment mesurer la valeur des actifs intangibles d'une société ?

Intégrer les services de propriété intellectuelle

Jusqu'à présent, les services qui géraient cette activité étaient, d'une certaine façon, totalement indépendants du reste de la société, il n'y avait aucun lien, sauf de façon très ponctuelle. On ne savait donc pas ce que les brevets valaient et lesquels étaient importants. Cette façon de faire n'est pas la meilleure. Elle coûte trop cher à l'entreprise. La gestion des actifs intellectuels est, nous semble-t-il, un vrai métier qui a ses spécificités et ses règles, mais qui dépend aussi du secteur d'activité de l'entreprise : on ne gère pas les brevets de la même manière dans l'électronique ou dans la chimie. De ce fait, il faut mettre en place une structure de gestion appropriée pour la propriété intellectuelle, et s'assurer de bien intégrer cette structure à la vie de l'organisation et notamment aux activités de R&D.

De la collection de brevets au portefeuille de brevets

Pour ce faire et notamment afin que la R&D et les départements opérationnels participent à l'exploitation des brevets, il est nécessaire de définir une véritable politique en matière de brevets, qui doit tout d'abord s'appuyer sur une bonne connaissance du contexte dans lequel la société évolue. En effet, chaque entreprise vit dans un monde particulier qu'il convient d'identifier clairement : quelles sont les compétences de l'entreprise ? Quelles sont les forces existantes dans l'environnement, qui pèsent sur les évolutions économiques ? Par ailleurs, l'entreprise doit avoir une vision relativement complète de son activité, de sa stratégie, de ses valeurs, de sa culture, de ses forces et faiblesses, etc., pour pouvoir définir le rôle que peut remplir la propriété intellectuelle.

Créer un comité stratégique

La politique en matière de propriété intellectuelle ne peut se définir qu'au plus haut niveau par un comité stratégique. Il doit travailler en collaboration avec la direction de la Recherche et avec les départements opérationnels pour élaborer sa stratégie en fonction de la vision de l'entreprise : que veut-on protéger, et en fonction de quel(s) objectif(s) ? Pour prendre les bonnes décisions, le comité aura également besoin d'une analyse prévisionnelle qui intégrera une estimation des gains.

Analyser la concurrence

Enfin, pour pouvoir manager avec succès la propriété intellectuelle et définir une stratégie appropriée, il est nécessaire de savoir ce que les autres font : quelles sont les

technologies disponibles à l'extérieur ? Cette connaissance peut notamment s'appuyer sur une étude des brevets émis, 80 % de l'information technique étant contenue dans ceux-ci. Elle peut également se faire en collaboration avec la R&D et les départements opérationnels.

La valorisation du patrimoine intellectuel

Une fois que l'on connaît mieux la valeur des actifs intangibles, il s'agit de définir l'utilisation qui en sera faite. Différentes possibilités se présentent :

- céder le droit d'usage d'un brevet, ou même laisser l'invention dans le domaine public, plutôt que d'investir pour le protéger, fut-il lié au cœur de l'activité ; on évite de cette manière que les concurrents développent des solutions alternatives qui pourraient être plus performantes ;
- breveter certaines technologies dans différents marchés, une technologie pouvant avoir plusieurs applications ;
- breveter pour constituer un portefeuille permettant de négocier des accords à vocation de business (licences, joint-ventures, alliances stratégiques...) ;
- breveter dans l'idée de bloquer a priori les pistes de développement ; cette stratégie offensive permet de retarder les concurrents dans leurs propres recherches ; pour la mettre en œuvre, il est nécessaire que les départements opérationnels et la R&D coopèrent.

Quelque soit la stratégie choisie, elle doit toujours être adaptée au contexte spécifique de l'entreprise. De cette façon, on maximise les chances de construire un portefeuille de brevets qui aura une valeur importante, tant sur le plan marchand que stratégique.

DÉBAT

La valeur des intangibles

Un intervenant : *Comment mesurer la valeur des brevets ?*

Thierry Sueur : Si l'on arrive à peu près à faire des évaluations relatives dans une entreprise donnée (évaluation des brevets les uns par rapport aux autres), il est en revanche beaucoup plus difficile de faire des évaluations en valeur absolue. Aujourd'hui, il existe différentes approches : combien coûterait-il de faire une invention similaire ? quelle est la valeur de telle technologie sur le marché aujourd'hui ? Quel revenu espère-t-on recueillir de telle invention ? C'est probablement cette dernière méthode qui permet d'approcher au mieux la valeur : lorsque l'on vend un brevet, il est logique de voir si le prix correspond au revenu escompté. Quoi qu'il en soit, le jour où une méthode fiable sera trouvée, les autorités boursières pourront l'imposer et l'on verra alors émerger une nouvelle ligne comptable dans les bilans (valeur des intangibles).

Int. : *Comment intégrer la variable "temps" dans la mesure de la valeur ?*

T. S. : Le processus d'évaluation et de quantification doit être permanent puisque la valeur d'un brevet peut considérablement varier d'une année à l'autre. La prise en compte d'un avenir à long terme est obligatoire. Il n'existe pas de solution miracle aujourd'hui, seulement des principes : se forcer à cette évaluation régulière et sans a priori par rapport à l'année précédente ; admettre qu'il y a toujours une part d'inclassifiable et d'erreurs dans un portefeuille ; publier ses brevets et lire les publications pour se faire une idée de l'évolution du marché, etc.

Int. : *Quels sont les coûts de protection des brevets ?*

T. S. : Je ne peux répondre à cette question qu'en citant un exemple, celui de DOW Chemical. Il y a quelques temps, lors d'une conférence, le Président expliquait qu'il dépensait plus d'argent pour protéger ses brevets qu'il n'en gagnait (ces dépenses sont de l'ordre de 20 M\$). L'année suivante, après avoir mis en place une véritable stratégie de gestion des brevets et fixé des objectifs précis, les revenus ont considérablement augmenté et il semble que le mouvement se poursuive. Si les coûts peuvent donc paraître élevés au départ, il y a de fortes chances pour que les gains augmentent avec le temps et finissent par être une source très importante de revenus.

Int. : *La méthode d'évaluation est-elle liée à l'usage du brevet ?*

T. S. : En effet, on ne choisira pas la même méthode d'évaluation si le brevet est utilisé à des fins de protection ou d'interdiction ou s'il est utilisé pour faire du profit ou pour créer des alliances stratégiques.

Le brevet, un produit comme les autres ?

Int. : *Peut-on gérer les connaissances comme des produits ? La valorisation peut-elle se faire dans les mêmes termes ?*

T. S. : Non, je ne pense pas. Si l'on assimile les brevets à des produits, on risque de privilégier la vision à court terme, c'est-à-dire de supprimer des brevets qui n'ont aucune valeur à ce moment-là. Or, la société est en constante évolution et, ce qui n'avait aucune valeur dans le contexte précédent peut très bien acquérir une valeur importante dans un autre contexte. La gestion des connaissances exige donc une vision à long terme et un processus permanent de réactualisation des connaissances sur l'environnement et ce qui s'y fait.

Sur les PME

Int. : *L'intégration d'une structure spécifique destinée à gérer la propriété intellectuelle à l'intérieur de l'entreprise, n'est-elle pas d'un coût rédhibitoire pour les PME ?*

T. S. : Il est tout à fait possible, à mon sens, de dessiner une politique de propriété intellectuelle sans mettre en place un service uniquement dédié à cette tâche. De plus, dans les années qui viennent, on verra sans doute émerger une nouvelle profession qui sera en particulier utile aux petites et moyennes entreprises : des consultants dont la fonction serait précisément d'aider à la gestion de la propriété intellectuelle. Enfin, il existe actuellement un projet de parrainage des PME par des grandes entreprises, dont les modalités ne sont pas encore clairement définies.

Sur le rôle de la R&D

Int. : *Comment se passe la cohabitation entre le comité de gestion des brevets et les services de R&D ?*

T. S. : Il me semble que la création d'un comité ne doit pas être vue comme un filtre supplémentaire. Au contraire, toute structure de recherche, pour pouvoir définir une politique efficace et cohérente avec la stratégie de l'entreprise, a besoin du contact permanent avec l'ensemble des services de l'organisation et en particulier avec les personnes qui s'occupent de la gestion des brevets. La mise en place d'un comité doit donc être interprétée comme l'organisation d'un feed-back indispensable au fonctionnement de la R&D et non comme une structure concurrente.

La propriété intellectuelle, source de profit ?

Int. : *Une entreprise peut-elle vivre exclusivement sur une activité de licencing ?*

T. S. : Les expériences manquent pour pouvoir répondre à cette question. Cependant, il existe des entreprises qui, aujourd'hui vivent principalement de cette activité, comme Dolby. On peut imaginer, compte tenu de la tendance à une valorisation accrue du patrimoine intellectuel, qu'à l'avenir elles se multiplieront.

Int. : *La société globale a-t-elle également un bénéfice à y trouver ?*

T. S. : L'innovation naît de l'innovation. Le jeu qui consiste à cacher ce que l'on fait ou à exclure une invention de la possibilité d'être brevetée ne peut que nuire au progrès général. Le brevet est utile, c'est un facteur de progrès car sa première fonction, ne l'oublions pas, est de disséminer les connaissances.

Int. : *Le fait d'être passé d'une régulation industrielle à une régulation économique va-t-il bénéficier aux seuls acteurs dominants ?*

T. S. : Certains domaines, comme celui de l'électronique par exemple, sont constitués d'une multitude de petites sociétés qui se créent à partir d'un individu qui brevète une invention. Ce phénomène est courant aux États-Unis, il fait partie de la vie de tous les jours. Je ne pense donc pas que les changements en matière de législation et de gestion des brevets avantageront les acteurs économiquement dominants. Toute entreprise peut y gagner quelque chose.

La propriété intellectuelle ne se réduit pas au brevet

Int. : *Le patrimoine d'une entreprise peut se constituer autour de logiciels qui ne sont pas passibles de brevets. Votre approche est-elle transposable dans ce cas ?*

T. S. : La protection des logiciels par brevet se fait aujourd'hui sans difficultés aux USA ou au Japon. En Europe, le système est plus complexe mais on arrive tout de même à obtenir des brevets. La situation est spécialement compliquée en France, où le logiciel relève du droit d'auteur. Les fonctionnaires du ministère de la Culture, en charge de l'évolution réglementaire dans ce domaine, ne sont pas toujours très sensibilisés aux problèmes de l'industrie informatique. Quoiqu'il en soit, le droit d'auteur continuera à exister. Il protège la forme tandis que le brevet protège la fonctionnalité. Si ce que j'ai proposé me semble globalement s'appliquer aux logiciels, il y a tout de même une difficulté : il peut y avoir des expressions différentes pour une même fonctionnalité. Par ailleurs, on manque de recul pour savoir comment se passe une action de contrefaçon.

Diffusion Avril 1998