

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay\*\*\*  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire Vie des Affaires

\*\*\*pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> avril 2002)

**BRAS DE FER AVEC DALLAS**

par

**Francois BROUSSE**  
Ancien directeur général adjoint de la CISI

Séance du 9 juin 2000  
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

**En bref**

Un brevet sans grand enjeu, contrefait. Une entreprise française qui décide d'en attaquer une autre, pour voir. Un directeur général adjoint qui a un peu de temps à consacrer au dossier. Et puis, tout s'emballe. Une banale affaire de contrefaçon franco-française prend soudain une ampleur considérable : assignation à Dallas, entrée en lice d'un grand cabinet de conseil américain, avec ses notes d'honoraires salées, dessaisissement du tribunal de Dallas au profit de la Cour fédérale de Washington, et des enjeux qui se chiffrent en dizaines de millions de dollars. Le procès franco-français tourne alors au bras de fer musclé et à la dure négociation, et se terminera par un long face-à-face, véritable partie de poker, entre le directeur général adjoint français et le président américain d'une société texane.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du Management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent 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](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de François BROUSSE

L'histoire que je vais vous raconter est une histoire de négociation. Pour autant, elle n'en est pas moins une véritable histoire, avec toute son intensité dramatique et ses multiples rebondissements.

Cela se passe à la fin des années 1980. Les principaux acteurs sont situés entre Paris, le Texas et Washington. CISI<sup>1</sup>, entreprise française, est détentrice d'un brevet inventé par Jean-Michel Cour. J'en suis le directeur général adjoint. Brevatome est un cabinet de conseil français, auquel nous aurons recours. Face à nous, une entreprise française dont nous considérons qu'elle a contrefait le brevet, Data Point France, et sa maison-mère au Texas, présidée par M. Harrison. Entre eux et nous, le tribunal de Dallas puis la Cour fédérale de Washington...

Le brevet s'appelle Table Ronde. Il a été déposé en 1974 en France et en 1977 aux États-Unis. C'est un système de gestion d'un protocole de communication entre différents systèmes informatiques reliés à un réseau local, selon une technique "de passage de jeton". C'est un système très novateur pour l'époque puisque ce n'est que dix ans plus tard que la technique "d'anneau à jeton" (*token ring*) sera reprise par IBM pour son réseau ethernet.

1984. L'inventeur a cédé à une filiale de CISI le droit d'usage du brevet, moyennant des redevances sur la vente de produits l'utilisant. Il découvre à la même époque que Matra Data Point, filiale de Matra et de Data Point, contrefait peut-être son brevet. C'est ce qu'il soupçonne en tout cas en se référant aux informations techniques que la société dévoile dans les publicités qu'elle fait d'un de ses produits. Il s'en émeut mais se contente d'en informer quelques personnes...

### Une action en justice... pour voir

Début 1988. Je propose à l'inventeur de racheter son brevet contre une somme forfaitaire de 30 000 francs, pour nous éviter chaque année des comptes d'apothicaire sur quelques milliers de francs. Il accepte, en m'indiquant qu'il y a contrefaçon et qu'il souhaiterait qu'on engage une action et qu'il soit intéressé au résultat. CISI rachète donc le brevet et nous signons un contrat d'intéressement de l'inventeur en cas de gain. Nous prenons alors contact avec le cabinet Brevatome pour examiner la possibilité de mener une action contre cette société française. Après hésitation, nous décidons d'attaquer. Les chances de gain sont floues mais, comme l'enjeu reste faible, les coûts d'une telle action sont relativement raisonnables. Nous décidons de nous engager dans l'action, "pour voir", mais en cherchant à bien la cerner, c'est-à-dire à bien comprendre les étapes de l'action judiciaire, leurs délais, leurs coûts et les moyens de pression qu'ils nous donnent. Car au début d'une action, l'idée n'est pas de dérouler toute la procédure mais d'aboutir, par une pression suffisante, à faire accepter par l'adversaire une négociation amiable.

Juillet 1988, nous attaquons. Nous faisons chez Matra Data Point une saisie-contrefaçon, et assignons en France la société et sa maison-mère texane. Suivent pour nous presque deux années de procédure pendant lesquelles les avocats échangent leurs conclusions. Cela dure jusqu'en mars 1990, où il ressort que nous sommes dans une position très difficile car le dépôt du brevet en France a été fait de manière assez générale. Nos adversaires mettent en avant que toute l'originalité de leur produit tient à la façon particulière dont Data Point a utilisé ce que nous considérons comme notre invention. C'est paradoxalement à ce moment que Data Point nous propose une négociation amiable. C'est pour nous une chance ! Nous nous retrouvons ainsi en avril 1990 chez leur avocat à Paris pour écouter leur proposition. Ils nous proposent de nous payer les "royautés" qu'ils auraient dû nous verser si nous les avions licenciés pour exploiter le brevet. Soit 150 000 dollars,

---

<sup>1</sup> Compagnie internationale de services en informatique.

pour l'exploitation passée de notre brevet. C'est pour nous inespéré ! Mais le jeu de la négociation nous interdit de le montrer. Nous leur indiquons au contraire que cela nous paraît dérisoire, mais que, cette somme portant uniquement sur le passé, nous voulons néanmoins connaître leur proposition sur le futur. “ *Que nous proposez-vous pour l'exploitation à venir ?* ” “ *Nous allons étudier cela à San Antonio, nous répondent-ils, et vous donnerons notre réponse d'ici peu...* ” Nous n'avons plus de nouvelles jusqu'à début 1991, quand leur avocat rend ses conclusions adverses qui fragilisent encore plus notre situation.

### **Assignés à Dallas !**

Arrive le mois d'août 1991. Coup de tonnerre ! Alors que je suis sur la route en partance pour les vacances, j'apprends par mon juriste que nous sommes assignés devant le tribunal de Dallas et que nous avons dix jours pour nous décider à entrer dans l'action, sinon nous serons déboutés de toute action possible sur le territoire américain. Nous sommes face à un choix crucial : s'engager dans une action aux États-Unis est une tout autre affaire, avec notamment des coûts multipliés par cinq ou six. Par l'intermédiaire de Brevatome, nous nous mettons en contact avec un cabinet américain des plus reconnus en la matière, le cabinet Oblon, pour faire le point sur la situation. Data Point demande ce qu'on appelle aux États-Unis un jugement déclaratoire sur deux points : la nullité du brevet et le fait que CISI entrave leur activité aux États-Unis ! Ne pas nous engager, c'est reconnaître implicitement ces deux points. Mais nous engager, c'est mettre le doigt dans un engrenage dont on ne sait pas où il nous emmènera.

Nous devons faire un choix. Nous prenons des conseils tant en France qu'aux États-Unis et nous évaluons les risques : le coût des procédures est élevé et difficile à cerner ; nous sommes sur un territoire étranger avec une culture différente et des pratiques moins contrôlables ; une telle action ne relève pas de nos métiers. Enfin, il y a un autre point sur lequel il nous faut être vigilants : nous ne devons pas nous laisser enfermer par nos conseils qui ont tendance à s'approprier les causes en considérant que le rôle des plaignants se limite à payer les notes d'honoraires, et qu'ils sont incompetents sur les plans technique, juridique ou de négociation. Quant à nos atouts, nous en avons plusieurs. Nous avons un bon dossier technico-juridique car aux États-Unis, le dépôt du brevet a été fait en des termes beaucoup plus précis. Mais dans ces affaires, les deux parties sont convaincues, par leur conseil, d'avoir un excellent dossier. Nous avons d'autres atouts : étant les plaignants, nous avons un espoir de gain sans risque de condamnation. Contrairement à notre adversaire ! En outre, nous avons la possibilité d'arrêter les frais quand nous le souhaitons, en “sautant du train”. Enfin, j'ai, pour diverses raisons, une disponibilité de plus en plus grande, et j'ai par ailleurs l'expérience, fort précieuse, de négociations dans des conflits analogues. Néanmoins, ces atouts ne permettent pas de faire pencher la balance. Ce sont nos motivations qui vont la faire pencher.

Dans cette affaire, nous avons plusieurs motivations. Nous voulons valoriser un actif dormant, nous ne voulons pas tolérer d'être copiés, d'être pillés, et nous avons à cœur de faire valoir le droit, voire de “faire cesser le scandale” ! Plus prosaïquement, nos véritables motivations sont d'un tout autre ordre. Nous avons la tentation de prendre une revanche sur les Américains, grands spécialistes de ce genre d'actions. J'ai moi-même le souvenir, lors de contrats passés avec les Américains, d'avoir, dès le lendemain de la signature, vu leurs avocats parce qu'ils voulaient nous attaquer sur tel et tel point ! Et trop souvent, l'emporter. Un autre ressort, beaucoup moins noble, jouera aussi son rôle : le plaisir de gagner (goût du jeu, du poker), voire de faire perdre l'adversaire. “ *Il y voyait son bien premièrement, disait La Fontaine, mais encore plus le mal d'autrui* ”. Finalement, nous décidons de nous engager dans l'action américaine. Je demande à mon président de m'accorder une enveloppe, de l'ordre de 100 000 dollars, pour m'en occuper.

## De Dallas, Texas, à Washington

Face à face, deux adversaires qui ont chacun un bon dossier, et des tailles équivalentes en termes de chiffres d'affaires et d'effectifs. Néanmoins, le combat est disproportionné car il a lieu sur le terrain de notre adversaire : aux États-Unis, nous ne faisons pas le poids face à Data Point ! Notre tactique : tenter d'exercer une pression en contre-offensive suffisamment forte pour les pousser à la négociation.

Avec le cabinet Oblon, à Washington, nous engageons l'action. Nous entrons dans une période fastidieuse où nous sommes inondés de mille questions du tribunal local. Car nous avons pris comme objectif de faire déclarer ce tribunal comme incompétent, parce que, s'agissant d'une affaire internationale et non locale, nous considérons qu'elle relève de la seule Cour fédérale de Washington. Nous pensons surtout qu'à Washington, les pressions locales ne pourront pas jouer comme à Dallas. Cette procédure dure jusqu'en février 1992, où nous obtenons gain de cause. Le tribunal de Dallas est dessaisi pour Washington. Pour nous préparer à cette nouvelle phase, un contrat avec le cabinet américain s'impose, assorti de quelque précaution.

Souvent, dans ce type d'affaires, on fait de nombreuses réunions, pour un oui, pour un non. Avec un grand cabinet comme Oblon, à votre arrivée chez eux, vous êtes extrêmement bien accueillis par des gens très souriants, qui viennent, nombreux, vous serrer la main. La moitié de ceux qui vous serrent la main s'en vont après trois minutes, appelés à d'autres tâches et quand vous recevez la note, tous ceux qui sont venus vous serrer la main vous sont facturés. En général, ceux qui sont partis sont "tout en haut" et sont facturés en conséquence. Autant vous dire qu'on trouve cela moins sympathique a posteriori ! Pour réduire ce genre de risques, nous préparons, en France, une liste de questions extrêmement précises : les risques encourus par CISI s'il y a retournement et jugement d'entrave à activité, le coût des différentes étapes d'une action américaine<sup>2</sup>, les délais de chaque étape, la qualité technique et juridique de notre dossier, sachant que le jury qui doit trancher est un jury populaire - avec toute la subjectivité que cela implique, surtout pour des "frenchies" - et enfin, nos chances de gagner et le montant des gains potentiels. Nous envoyons ces questions un mois à l'avance et nous allons à Washington en mai 1992, chez le cabinet Oblon.

Les réponses qu'ils nous donnent sont de tonalité extrêmement positive. Nous pouvons gagner de l'ordre de 75 millions de dollars en théorie, et 30 millions de dollars en pratique ! Il est temps pour moi de poser une question clé, une question que je n'ai volontairement pas posée par écrit. Toute la difficulté de ce genre de relations avec des spécialistes est de discerner la sincérité de ce qu'ils vous disent. Ma question doit nous permettre de le faire. Je la leur pose donc, de manière ouverte pour bien leur montrer que c'est cela que nous recherchons : "*Je sais qu'il est de coutume aux États-Unis, pour un cabinet, de parfois se rémunérer sur le résultat. Accepteriez-vous de le faire, et si oui, à quel pourcentage ?*" Et j'ajoute : "*Il est clair que votre réponse sera pour nous très éclairante, au moins autant que ce que vous nous avez dit avant, sur ce que vous pensez véritablement de nos chances de l'emporter.*" Décontenancé, l'associé nous dit qu'effectivement, cela se fait, mais de façon très exceptionnelle, et qu'en général, ils réservent ces pratiques pour des problèmes de conflits sociaux, et que de toute façon, ce n'est jamais en dessous de 35 %, mais que néanmoins, il va en parler à ses partenaires. Quelques jours s'écoulent et la réponse nous arrive, négative !

Nous commençons alors à avoir quelques craintes. D'autant plus qu'ils sont allés plus loin. "*Nous avons revu votre dossier, nous ont-ils dit. Si nous obtenons, par une négociation amiable, une proposition de 400 000 à 500 000 dollars, il nous paraîtrait prudent de vous en contenter et d'accepter !*" En outre, ils nous incitent à engager des actions en parallèle, sur deux autres

---

<sup>2</sup> L'évaluation fut de l'ordre de 2 millions de dollars pour l'ensemble des étapes, excepté le coût d'une éventuelle cassation.

contrefaçons du même brevet, l'une par General Motors, beaucoup mieux qualifiée, sur un produit du nom de MAP, l'autre par Siemens sur un produit qui s'appelle Profibus. Nous les arrêtons : " *Ne visons pas trop haut. Voyons d'abord si nous pouvons gagner avec Data Point. Si c'est le cas, forts de notre succès, nous pourrions examiner ces autres affaires...* "

### **Seconde tentative de règlement amiable**

Juin 1992. Data Point nous approche et nous propose une seconde négociation amiable. Nous sommes en situation de force puisque ce sont eux qui nous approchent. Aussi nous imposons trois conditions : que ce soit non plus leur secrétaire général mais leur président en personne qui vienne traiter ; que la réunion ait lieu à Paris ; et qu'ils nous fassent une proposition raisonnable car nous avons perdu assez de temps et assez d'argent ! Ils acceptent et nous nous retrouvons à Paris pour une grosse réunion, avec tous nos conseils.

J'attaque la réunion par une déclaration liminaire. " *Vous nous avez proposé cette rencontre amiable, hors procédure judiciaire, et nous l'avons acceptée volontiers. Toutefois, avant d'écouter votre proposition, il nous paraît utile de vous situer notre état d'esprit actuel, en rappelant notamment quelques faits. En réponse à votre demande, nous nous sommes rencontrés il y a quatorze mois [...] Vous nous avez fait une amorce de proposition de transaction pour quelques centaines de milliers de dollars, à propos du passé, sur laquelle nous n'avons pas donné d'avis, attendant que vous acheviez votre proposition pour le futur. Vous deviez en effet sous quelques jours reprendre contact avec nous pour compléter votre offre. Non seulement, nous n'avons plus eu de nouvelles de votre offre, mais vous avez rompu les relations de transaction en nous assignant quatre mois plus tard devant une juridiction texane. Nous avons donc assuré notre défense et demandé que cette affaire soit jugée devant une compétence fédérale, ce que vous avez dû accepter après plus de sept mois de procédures coûteuses pour les deux parties. Pendant cette période, nous avons affermi les fondements de notre revendication, acquis la conviction de la solidité de notre position, et mieux évalué l'importance de l'enjeu, que nous pouvons cerner par les principaux points suivants. Un : un arrangement global dans notre conception ne peut se limiter aux seules quantités vendues par Data Point. Deux : nous avons bien l'intention, par notre action judiciaire, d'attaquer conjointement les licenciés comme SMC, vous laissant juger de l'effet commercial que ce procès pourra avoir tant aux États-Unis qu'en Europe. Nous savons que ce contentieux sera très coûteux, mais si un arrangement amiable n'est pas possible, nous avons décidé de l'engager. Je vous signale au passage que CISI est contrôlée à 64 % par CEA Industries, dix milliards de dollars de chiffre d'affaires, et à 34 % par Cap Gemini Sogeti, deux milliards de dollars de chiffre d'affaires. Nous formulerons officiellement notre proposition aux États-Unis avant fin juin, si nous n'avons conclu aucun accord d'ici là. L'évaluation de notre gain possible par jugement, établi en collaboration avec nos conseils américains, se situe au-delà de trente millions de dollars théoriques. Dans le cadre d'une négociation amiable comme celle d'aujourd'hui, nous sommes conscients que ce montant global ne peut constituer une base de discussion raisonnable et que, par ailleurs, il ne serait pas possible pour vous de la supporter. Nous savons aussi que le premier montant dont vous nous aviez parlé, de quelques centaines de milliers de dollars, n'est pas raisonnable non plus. Nous avons donc répondu aujourd'hui à votre invitation, pour comprendre la réalité de vos intentions et sentir si, après l'expérience malheureuse de 1991, vous recherchez véritablement un accord possible, et, si oui, quel ordre de grandeur de proposition acceptable vous êtes prêts à nous faire. "*

Assez rapidement, M. Harrison, leur président propose 260 000 dollars. Je lui rétorque que ça ne me paraît pas sérieux. Le cabinet et l'inventeur me pressent de donner un chiffre. Mais nous venons de tels montants que je préfère tout bloquer, d'autant plus qu'il ne me semble pas possible de conduire une négociation devant quinze personnes : " *Le préalable d'une proposition raisonnable n'est pas rempli, dis-je. Dans ce cas, la négociation n'est pas possible. Nous continuons l'action.* " Le président, qui doit prendre son avion pour San Antonio, se lève pour partir. Je donne ma carte de visite au patron de Brevatome, en lui disant : " *Vous lui remettez cela à la sortie et vous*

*lui dites que s'il ne m'a pas appelé sous quarante-huit heures, je considérerai qu'il n'a pas vraiment l'intention de négocier de façon amiable.* ” Sous quarante-huit heures, il me rappelle et me propose de me rencontrer. Nous entrons alors dans la troisième phase des négociations.

### **La négociation en tête-à-tête**

Dans cette troisième phase, les armes changent complètement de nature. Nous connaissons l'un et l'autre par cœur le dossier technico-judiciaire de l'adversaire, ses points forts et ses points faibles. Le débat se dépouille donc, et tout l'enjeu est de découvrir dans la tête de l'autre quel est le chiffre acceptable limite. Seulement, il est très difficile de le traiter rapidement. Dans l'argumentaire, il faut changer de registre. Notamment, il faut savoir qui est la personne qui est en face de vous, essayer de la comprendre, savoir d'où elle parle, c'est-à-dire cerner son environnement, ses mœurs, etc.

Notre première réunion a lieu dans un grand hôtel parisien. Elle se passe autour d'un *brunch*, de façon très décontractée, très agréable. Dès le début, nous sommes d'accord sur un point : tout le mal qu'on pense des conseils. C'est une ficelle connue mais qui marche très bien, que de commencer en s'accordant sur quelque chose de fondamental. La discussion s'engage, d'abord autour d'anecdotes. “ *Aux États-Unis*, me dit M. Harrison, *on marche sur la tête. Les lawyers ont tout envahi, c'est une horreur.* ” Et de me raconter cette histoire bien connue de la dame qui a voulu faire sécher son chien dans le micro-onde, qui a attaqué le constructeur et qui a eu gain de cause. “ *Cette histoire me rassure*, lui rétorqué-je, *car si avec un tel dossier, elle a pu gagner, je crois que nous avons de grandes chances.* ” Décontenancé, il change de sujet et on en arrive à autre chose : “ *On dit que la concurrence aux États-Unis est ouverte mais c'est faux*, dit-il. *Votre compagnie nationale, Air France, achète des hôtels à des prix exorbitants qui faussent totalement la concurrence. L'État français est derrière, qui paye sans coup férir.* ” “ *Je vois très bien ce que vous voulez dire*, lui dis-je. *D'ailleurs, nous-mêmes sommes une filiale du CEA. Nous avons eu des périodes très difficiles il y a quelques années, avec des pertes de 360 millions en deux ans. Le CEA a fait le chèque qu'il fallait pour nous en sortir... J'ai moi-même par ailleurs une mission extrêmement précaire puisque je suis chargé de ce dossier pour une durée courte, de l'ordre d'un mois. Mais si je n'aboutis pas, je devrai passer mon dossier aux juristes du CEA qui, eux, ont l'éternité devant eux.* ” Ce deuxième argument pèsera, je crois, énormément.

On commence alors à parler de montant : 500 000 dollars, un million... Il me presse de lui indiquer quelle somme me contenterait. Jusque-là, lui s'est mouillé petit à petit et moi, je ne dis rien. Je ne dis rien car je sens que cela monte très au-delà de mes espérances et je voudrais sentir le moment où cela va casser. Ma réponse ne varie que dans la forme : “ *le montant doit être suffisant* ”, ou bien “ *il doit être acceptable pour ceux qui m'ont chargé de mission* ”. On continue à monter petit à petit, sans que jamais je ne me prononce sur un montant.

La détermination d'un juste montant est très difficile à réaliser. Les méthodes “rationnelles”, qui s'appuient sur la définition d'un pourcentage et d'une assiette, donnent des résultats qui peuvent fluctuer de un à mille. En revanche, et c'est l'argument de notre adversaire, on peut difficilement demander plus que la redevance perçue par le contrefacteur auprès de ses licenciés, pour l'exploitation du brevet. Cela nous ramène à des montants de l'ordre des centaines de milliers de dollars. Pratiquement, dans l'approche du montant, j'ai en tête une tout autre limite : la solvabilité du contrefacteur. Il ne s'agit pas de les mettre en faillite.

### **Partie de poker**

À l'époque, plusieurs personnes de mon entourage considèrent que je me fais mener en bateau. Je partage d'ailleurs en grande partie ce point de vue, car nos adversaires, en gage de bonne volonté, ont demandé que leur action en jugement déclaratoire soit radiée. Le président m'a dit qu'il pensait que nous allions aboutir et que, en conséquence, ils arrêtaient l'action. Seulement, quand le délai administratif de la radiation aura couru, nous ne pourrons plus introduire, auprès de la Cour

fédérale, une demande reconventionnelle en contrefaçon. Nous serons obligés de retourner devant le tribunal de Dallas. Je suis donc en train de jouer avec le feu, sans grande certitude d'aboutissement. En revanche, nous avons un atout important. Aux États-Unis, pour une action de ce type, il y a obligation de faire figurer au bilan le montant du risque encouru par l'entreprise. Cela fait mauvais effet, et plus encore dans leur cas, car ils sont engagés dans une autre affaire avec un pays nordique. Ils ont donc vraiment envie de balayer cette affaire et d'aboutir à l'amiable.

S'engage alors un marathon de rencontres en tête-à-tête. Il y en aura une douzaine qui s'échelonnent sur trois mois et demi. Un soir, à l'une d'entre elle, il y aura une tentative de déstabilisation prononcée. Après un débat aimable, le ton change. M. Harrison recule et me dit : *“ Je suis perdu ! Je ne sais plus ni qui vous êtes ni ce que vous voulez. Il y a quelque temps, vous me parliez de dizaine de millions de dollars. Aujourd'hui, on parle de quelques millions... Votre brevet, il ne vaut pas un clou ! Vous avez réinventé la poste. Votre jeton, finalement, c'est une enveloppe sur laquelle on met une adresse, qu'on met dans une boîte aux lettres et qui est triée et distribuée. ”* Réaction classique, j'éclate de rire pour montrer que je considère que c'est une bonne blague. Au fond de moi-même, le rire est jaune profond. Je lui réponds : *“ J'entends bien ce que vous me dites, mais ce qui me rassure, c'est que, cependant, vous soyez là ! Il doit donc y avoir matière pour négocier. ”*... Le débat reprend, les rencontres continuent.

Un beau jour, il me propose un million et demi de dollars, réglables sur deux ans et demi. Pour la première fois, je lui dis que je vais transmettre son offre, en lui précisant cependant que j'entends que cette offre ne concerne que Data Point, mais pas ses licenciés que nous nous réservons le droit d'attaquer. Il accepte, soumet la proposition à San Antonio, et m'annonce qu'ils sont d'accord sur le prix ; ils demandent seulement que soit supprimé notre droit d'attaquer les licenciés. *“ Un contrat depuis les Romains est un accord sur la chose et sur le prix. Vous modifiez la chose, il faut revoir le prix. ”*, lui dis-je. *“ Combien ? ” “ Un montant suffisant ! ”* Il repart à San Antonio et revient avec une proposition de deux millions de dollars, en me faisant comprendre qu'ils ne pourront vraiment plus aller au-delà. Nous tombons d'accord et il me précise qu'il lui reste une étape : présenter l'accord à son conseil d'administration. Le 5 octobre 1992, je recevrai un fax me donnant le résultat.

Le 6 octobre 1992, un fax nous parvient : *“ Nous avons le regret de vous apprendre que M. Harrison ne fait plus partie de notre personnel, car il a été démis de ses fonctions au conseil d'administration du 5. ”* Le fax précise aussi qu'il est hors de question de nous accorder une garantie bancaire que j'avais négociée avec M. Harrison. Toutefois, nous pouvons prendre contact avec le nouveau président si nous souhaitons reprendre une négociation. Le nouveau président est un *raider* américain, Asher Edelman, actionnaire à 40 % de Data Point. Je lui propose de le rencontrer, il accepte et nous nous rencontrons un mois après à Paris. Il réaffirme son refus catégorique de la garantie bancaire. Je demande alors que l'échelonnement des paiements soit réduit de deux ans et demi à un an et demi, et qu'il nous donne une garantie sur des biens réels en France. Il accepte. Nous réglerons les dernières modalités de cette garantie avec ses spécialistes en France et, le 11 janvier 1993, nous signons deux accords définitifs, l'un pour la France, pour 100 000 dollars, et l'autre pour les États-Unis, pour 1,9 millions de dollars.

### **À un fil...**

En concluant cette histoire, je veux souligner à quel point cette heureuse issue n'a tenu qu'à un fil. J'ai eu pendant très longtemps une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Car lorsque j'ai demandé qu'il n'y ait pas d'autre interlocuteur que le président, M. Harrison aurait très bien pu exiger de traiter directement avec mon président à ce moment-là ou bien plus tard, lui ou Asher Edelman. Si l'un ou l'autre l'avait fait et qu'il ait proposé de régler l'affaire pour 500 000 dollars, je pense que mon président aurait signé. Et s'il l'avait fait, j'aurais pensé et penserais sans doute aujourd'hui encore qu'il aurait bien fait de le faire, car jamais au cours de cette histoire je n'ai su si cette affaire aboutirait à une signature, a fortiori sur ce montant.

## DÉBAT

### D'une contrefaçon à l'autre

**Un intervenant :** *Finally, y avait-il vraiment contrefaçon, c'est-à-dire utilisation frauduleuse d'un produit breveté, ou était-ce le fruit du hasard ?*

**François Brousse :** Je ne l'ai jamais su et je pense qu'on ne le saura jamais. Ce genre de situations est d'ailleurs assez courant car juridiquement, caractériser une contrefaçon, ce n'est pas prouver qu'il y a eu copie, c'est prouver qu'il y a ressemblance. Sachant cela, Harrison et moi n'avons même jamais abordé la question.

**Int. :** *Votre succès vous a-t-il conduit à attaquer General Motors ou Siemens ?*

**F. B. :** Effectivement, nous avons par la suite attaqué General Motors puis Siemens. À General Motors, nous avons envoyé une lettre d'injonction. L'affaire était bien engagée car le dossier était beaucoup plus solide techniquement. Nous étions par ailleurs dans une position très favorable, précisément parce que nous venions de gagner contre un Américain, sur le même sujet. Nous avions donc de bonnes chances d'aboutir à une négociation amiable. Mais pour des raisons diverses, liées à la suite de la vie de l'entreprise CISI, nous n'avons pas pu continuer. C'est extrêmement dommage car les enjeux étaient plutôt de l'ordre de 10 millions de dollars.

### Une affaire coûteuse... en temps

**Int. :** *J'ai l'impression que votre entreprise, CISI, est restée très passive dans cette affaire, alors qu'il y avait une perspective de gains considérables.*

**F. B. :** Il y a plusieurs raisons pour lesquelles cela ne passionnait pas CISI. D'abord, ce n'était pas son métier. L'activité centrale de CISI était de faire des logiciels, elle n'exploitait pas de brevet. Elle n'en possédait d'ailleurs qu'un, celui-là, qui lui était revenu un peu par hasard. Ensuite, la perspective de gain est toujours restée floue : jusqu'à la fin, on ne savait pas si on rentrerait dans nos frais. Ce n'était donc pas une affaire excitante, comme peuvent l'être les perspectives d'ouverture d'un nouveau marché ou d'un nouveau business. Enfin, il est possible que la notion de résultat n'ait pas toujours été une préoccupation centrale dans cette entreprise. CISI a d'ailleurs aujourd'hui disparu, et certainement en grande partie pour cette raison.

**Int. :** *Combien est-ce que l'ensemble de cette affaire vous a coûté ?*

**F. B. :** Environ 100 000 francs en France, pour une action qui a duré quatre ans, et 100 000 dollars aux États-Unis. Je dois préciser qu'avant la grosse réunion à Paris de juin 1992, j'ai envoyé un fax au cabinet Oblon pour les en avertir. Je leur ai dit que cette rencontre était d'un caractère plutôt psychologique, que nous les remercions vivement des conseils qu'ils nous avaient apportés, mais que, pour la phase dans laquelle nous entrions, nous pensions qu'il n'était pas utile de les déranger, a fortiori dans un pays étranger. Ils l'ont très mal pris et se sont débattus en nous faisant comprendre que nous risquions gros à nous passer de leur expertise. Quand je leur ai demandé des précisions sur ces risques, ils ne m'ont pas paru suffisamment clairs pour me convaincre.

**Int. :** *100 000 francs, c'est sans compter le temps que vous y avez passé. En incluant ce temps, on doit plutôt arriver à un coût réel de l'ordre du million de francs. Le fait que vous ayez été disponible a donc joué un rôle considérable dans le déroulement de cette affaire...*

## Un duel d'homme à homme

**Int. :** *Pourquoi M. Harrison a-t-il été démis de ses fonctions, dans la mesure où la somme de l'accord final est celle qu'il avait négociée ?*

**F. B. :** Je ne pense pas que son départ ait été lié à cette affaire. Nous nous sommes revus à titre privé après la conclusion, pour le plaisir, après que nous ayons quitté nos entreprises respectives. Nous avons déjeuné à Paris. Et là, je lui ai posé cette question qui me turlupinait. Pendant toute la période la plus active, moi, je savais déjà que je quittais mon entreprise. Je lui ai demandé si lui le savait. Il m'a répondu qu'il le subodorait.

Par ailleurs, c'est vrai que je craignais que les deux millions soient remis en cause par la reprise de la négociation par Asher Edelman. Je me suis d'ailleurs bien gardé d'en parler. C'est seulement au moment de la définition de l'échéancier que je les ai introduits discrètement. Voyant qu'il ne sursautait pas, j'en ai conclu que la somme n'était pas remise en cause.

**Int. :** *Dans la mesure où M. Harrison et vous saviez l'un et l'autre que vous alliez quitter vos entreprises, ni l'un ni l'autre n'aviez donc plus rien à perdre. C'était finalement un duel d'homme à homme...*

**F. B. :** Certainement ! Il y avait vraiment le plaisir du jeu de part et d'autre, même si je l'ai un peu moins ressenti chez lui : je crois qu'il avait surtout envie de dégager la société de cette affaire.

**Int. :** *Ou peut-être qu'il était encore plus fort que vous et qu'il arrivait à masquer ce plaisir. Il faudrait pouvoir entendre M. Harrison écouter la même histoire... Peut-être d'ailleurs est-il, en ce moment à Dallas, en train de raconter devant une assemblée similaire une histoire de négociation où il a réussi à ramener de 75 millions à 2 millions la somme que devrait payer Data Point pour se sortir d'une situation embarrassante.*

**F. B. :** Et je crois qu'il pourrait le prétendre à juste titre, car c'était vraiment un accord gagnant-gagnant. De même qu'il est vraisemblable que je ne vous aurais jamais raconté cette histoire si elle s'était terminée comme elle aurait pu se terminer à plusieurs reprises, par un fiasco.

**Int. :** *Il est très étrange que Harrison n'ait pas eu l'idée de changer d'interlocuteur. Était-il simplement mauvais, ou était-ce autre chose ? Je me demande notamment si le fait qu'il soit américain n'a pas pesé. Car les Américains se sentent souvent complexés devant les Français, notamment sur les plans intellectuels et des bonnes manières. Peut-être que le fait de changer d'interlocuteur constituait un coût élevé pour lui...*

**F. B. :** Non, je ne crois pas, car M. Harrison était d'origine anglaise et se sentait plus anglais qu'américain. En fait, il avait beaucoup bourlingué et sa personnalité reflétait un véritable mélange de plusieurs cultures. En revanche, il est possible qu'il ait été effrayé par le profil de haut fonctionnaire de mon président, qui constituait pour lui une inconnue. Avec moi qui avais un profil "industriel", il restait en terrain connu.

**Int. :** *Peut-être le haut fonctionnaire français a-t-il aussi une réputation qui fait peur. Dans le cadre d'une autre grande entreprise publique, j'ai souvent assisté à des négociations franco-américaines : les hauts fonctionnaires français se croient obligés de jouer les JR, de ne pas tenir leur parole, alors que les Américains, qui sont naturellement de bons garçons, s'efforcent d'être encore plus des hommes d'honneur. D'ailleurs, les Américains de Disney ont un souvenir effroyable des négociations avec Christian Blanc !*

## Un intérêt personnel ?

**Int. :** *Y a-t-il eu des tentatives de déstabilisation ? M. Harrison et sa société auraient très bien pu vous proposer une enveloppe pour vous aider à accepter leurs conditions.*

**F. B. :** Cela ne s'est jamais produit. D'ailleurs, mon président aurait été très satisfait si je lui avais apporté un accord de 500 000 dollars. Si j'avais été approché, je n'aurais pas eu besoin de monter jusqu'à deux millions pour mon entreprise.

**Int. :** *Quels ont été vos gains, à titre personnel ?*

**F. B. :** Au début de la troisième phase, il était certain que j'allais quitter l'entreprise, alors dans l'intérêt des deux parties, ai-je plaidé, j'ai proposé à mon président que l'on signe un contrat d'intéressement. Il prévoyait 5 % sur les gains nets à partir de ce moment, qui me serait dus uniquement si le dernier dollar était payé. Mais au moment de la dernière échéance, j'ai appris que la société française sur laquelle j'avais pris la garantie était en faillite. J'ai donc failli ne rien toucher.

## La négociation : un art mésestimé... et à haut risque

**Int. :** *À vous entendre, on se rend compte que la négociation est un métier - voire un art - très important, pourtant il est très peu reconnu, très peu étudié et très peu enseigné, notamment en France, dans l'univers proche des entreprises.*

**F. B. :** Votre remarque prendra encore plus de poids quand je vous aurai livré l'épilogue de mon histoire. Après mon départ, la Cour des comptes est venue à la CISI et a étudié de près cette négociation. Elle en a tiré un rapport où elle me mettait en cause pour recel d'abus de bien social, parce que j'avais été intéressé au résultat de la négociation. Quand on sait que l'abus de bien social concerne une prise de profit sans contrepartie, cela montre à quel point l'activité de négociation n'est pas considérée comme productive.

Par la suite, et l'inventeur et le cabinet d'avocats ont fait deux lettres pour expliquer quel était mon apport, et la Cour des comptes n'a pas donné de suite. Il y aura prescription en juillet prochain.

Présentation de l'orateur :

François Brousse : ingénieur et IAE Paris. Dix ans d'industrie de grande série chez Citroën (Bureau d'études et services économiques), dix ans de biens d'équipements chez Creusot Loire (DAF de filiale brésilienne) puis sept ans dans les Services du groupe CEA. Président du Conseil de surveillance du Holding Richelieu (HLM).

Diffusion septembre 2000