

Quelques repères pour éclairer la stratégie PI d'une entreprise

Par Yann de KERMADEC

Consultant chez Julhiet Sterwen

La PI concerne toutes les entreprises, quels que soient leur domaine d'activité et leur taille. La stratégie PI est une dimension essentielle de la stratégie des entreprises. Les stratégies PI sont donc aussi diverses, évolutives et réactives que le sont les stratégies des entreprises.

L'utilisation de la PI ne se limite pas à l'acquisition et à la valorisation des droits correspondants. Les informations que l'on trouve dans les bases brevets, notamment, sont très utiles pour éclairer la stratégie d'une entreprise et les innovations qu'elle développe.

Mais la stratégie PI est avant tout la clé de voûte du management de celle-ci. Les trois niveaux du management de la PI – que sont la stratégie, l'organisation et les compétences – doivent donc former un ensemble cohérent, ce qui implique, notamment, que les concepteurs sachent bien utiliser les brevets.

La PI concerne toutes les entreprises, quels que soient leur domaine d'activité et leur taille. Les stratégies PI sont aussi diverses, évolutives et réactives que le sont les stratégies des entreprises.

Nous prendrons l'exemple de l'entreprise BCC⁽¹⁾, qui vend des équipements de contrôle des canalisations de gaz, pour illustrer ce point :

« Erwann Cloarec, élève ingénieur, vient d'arriver dans l'entreprise pour y effectuer son stage de fin d'études. Stéphane Bouilloux, son maître de stage, lui explique rapidement le projet d'innovation sur lequel il va travailler et lui demande d'effectuer une recherche dans les brevets pour voir s'il existe des solutions proches de celle qui est développée : un équipement de contrôle très compact. Ce projet a démarré il y a quatre mois et l'étude de faisabilité est pratiquement terminée.

C'est une "première" pour BCC, qui n'a pas une culture brevet très développée.

Deux jours plus tard, Erwann Cloarec annonce à son maître de stage : "Un brevet français, publié il y a un an, ressemble beaucoup à la solution que vous développez !"

Stéphane Bouilloux, un peu paniqué par la nouvelle, prend contact avec un Conseil en propriété industrielle (CPI) qui réalise rapidement un diagnostic : la solution développée par BCC est effectivement très proche de la solution décrite dans la demande de brevet. Mais, heureusement pour BCC, il est clair que le brevet ne sera pas délivré, ou

seulement avec une portée très limitée. En effet, dans le rapport de recherche de la demande de brevet déposée en France, un brevet allemand déposé trois ans plus tôt est cité. Ce brevet allemand décrit une solution analogue à celle du brevet français et donc "antériorise" l'essentiel de la demande française. Par chance, l'entreprise allemande a déposé son brevet uniquement en Allemagne. BCC est donc libre de développer sa solution en France, ce qui lui suffit.

Stéphane Bouilloux découvre que le brevet allemand appartient à une entreprise avec laquelle BCC a déjà travaillé. Il décide alors de reprendre contact avec cette entreprise allemande. Un partenariat est mis en place. Il permet à BCC de bénéficier d'un transfert de savoir-faire pour un coût limité. Quant à Erwann Cloarec, il reçoit une bonne prime de stage, bien méritée... »

Cet exemple est riche d'enseignements sur l'utilisation de la PI :

- La prise en compte de la PI peut conduire les entreprises à des évolutions stratégiques inattendues.
- La PI facilite les partenariats, ce qui permet souvent d'innover plus vite, mieux et avec moins de ressources.
- L'utilisation de la PI ne se limite pas à l'acquisition et à la valorisation des droits correspondants. Les informations que l'on trouve dans les bases brevets, notamment, sont très utiles pour ne pas réinventer ce qui existe déjà, pour détecter les brevets qui risquent de bloquer les innovations que l'entreprise développe (liberté d'exploitation), pour dynamiser la créativité, pour identifier des partenaires potentiels...

(1) Les noms de l'entreprise et des personnes, comme l'activité de l'entreprise, ont été modifiés à la demande de l'entreprise.

Utilisation de la PI : quels bénéfices ?

(Les bénéfices liés à l'acquisition des droits de PI sont encadrés)

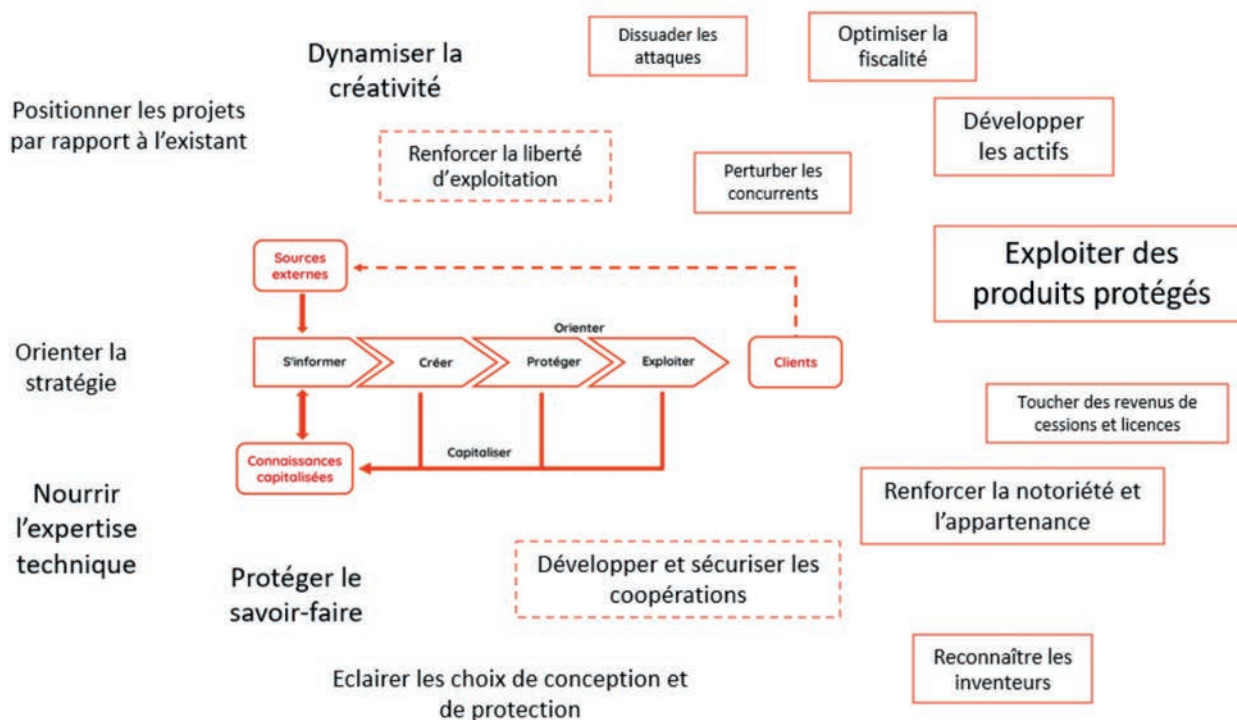


Figure 1 – Réalisée par l'auteur.

Quelles stratégies PI ? Pour quels bénéfices ?

Les bénéfices liés à l'utilisation de la PI sont très nombreux. Ils accompagnent l'ensemble du cycle de l'innovation, comme le montre la Figure 1 ci-dessus. Les bénéfices qui sont directement liés à l'acquisition de droits de PI sont mis en encadré.

Ces bénéfices n'ont pas la même importance pour chaque entreprise :

- Lacoste dépose surtout des marques et des dessins et modèles et consacre beaucoup de ressources à la lutte contre la contrefaçon.
- Une *start-up* dépose des brevets avec, comme premier objectif, celui de séduire les financiers !
- Les producteurs de camembert défendent leur AOC.
- Air Liquide et PSA s'impliquent fortement en faveur de la reconnaissance des inventeurs.
- Disney exploite habilement la vente de produits dérivés et la fiscalité spécifique à la PI.
- Les brevets déposés par le CEA lui permettent de percevoir des redevances de licences et, surtout, d'obtenir de nouveaux contrats de recherche.
- Apple et Samsung communiquent beaucoup sur leurs litiges qui les opposent en matière de PI, ce qui n'empêche pas Apple d'acheter des composants à Samsung !
- Michelin développe de nombreux partenariats et combine avec talent les dépôts de brevets et le secret.

- L'Oréal et 3M déposent massivement des brevets, ce qui a pour effet de gêner leurs concurrents et de faciliter les négociations en cas de problèmes de liberté d'exploitation.
- MMT, qui conçoit des composants pour l'automobile, vit de ses licences de brevets.
- Elon Musk (par pure philanthropie ? ⁽²⁾) autorise ses concurrents à utiliser ses brevets sur les batteries !

Il n'existe donc pas de modèle idéal de stratégie PI en fonction du domaine et de la taille de l'entreprise. Chaque entreprise doit construire ses bonnes pratiques, qui doivent être bien intégrées dans ses modes de fonctionnement (fonctions, processus, projets), en s'inspirant de ce qui marche concrètement dans des entreprises similaires.

La stratégie PI est la clé de voûte du management de la PI

L'exemple de BCC illustre les principaux aspects qui interagissent avec la stratégie PI d'une entreprise. Ces aspects sont représentés dans la Figure 2 de la page suivante :

- De manière naturelle, la stratégie PI décline la stratégie de l'entreprise, mais l'inspire également.

(2) Mais les conditions d'utilisation doivent être *fair* : ceux qui utilisent les brevets d'Elon Musk doivent autoriser celui-ci à utiliser à titre de réciprocité leurs brevets..., ce qui permet à Elon Musk d'imposer le standard qu'il a déjà industrialisé à grande échelle !

Manager la PI dans l'entreprise

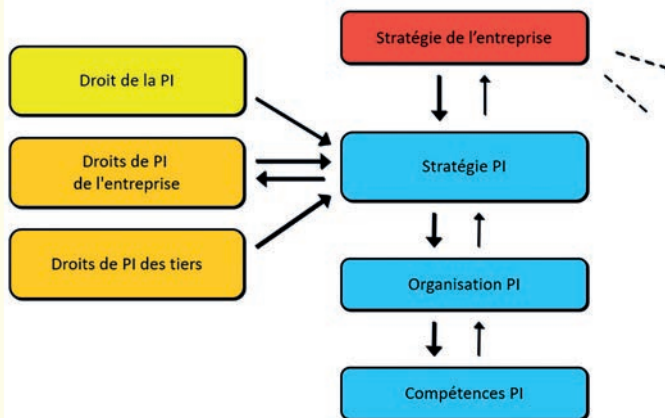


Figure 2 – Réalisée par l'auteur.

- La stratégie PI doit bien sûr respecter les « règles du jeu » de la PI : le droit de la PI, dont la base est le Code de la PI.
- Pour être efficace, la stratégie PI doit bien prendre en compte les droits de PI existants : ceux de l'entreprise... et ceux des tiers !
- La stratégie PI est avant tout la clé de voûte du management de la PI. Les trois niveaux du management de la PI – que sont la stratégie, l'organisation et les compétences – doivent donc former un ensemble cohérent.

Pour les créations intellectuelles « émotionnelles » protégées par les marques, les dessins et modèles et le droit d'auteur, la cohérence du fonctionnement des trois niveaux précités est en général facile à assurer, car peu de personnes sont directement concernées dans l'entreprise.

En revanche, en ce qui concerne les créations intellectuelles « fonctionnelles » protégées par les brevets et le secret, le nombre de personnes concernées dans les équipes R&D est beaucoup plus important. La bonne cohérence du fonctionnement des trois niveaux de management considérés est donc plus difficile à assurer, car elle implique, notamment, que les concepteurs sachent bien utiliser les brevets. Comme les concepteurs pensent souvent que les brevets sont des textes illisibles réservés à des spécialistes, l'objectif peut paraître un peu fou..., mais il est facile à atteindre si l'on montre aux concepteurs comment les brevets peuvent les aider à créer des solutions nouvelles !

Un facteur clé de succès : une bonne coopération entre les dirigeants de l'entreprise et les spécialistes PI

Le dialogue entre les dirigeants des entreprises et les spécialistes PI peut être très fructueux. En effet, les spécialistes PI posent, de manière naturelle, des questions qui concernent les ressources utilisées pour développer et exploiter des activités nouvelles :

- Quelles ressources sont nécessaires ? Pourquoi ?
- Si l'entreprise ne dispose pas de certaines ressources :
 - ces ressources sont-elles libres d'exploitation ?
 - faut-il les développer en interne ? Si oui, comment les protéger ?
 - faut-il les acheter ?
 - faut-il coopérer avec un partenaire pour les développer ? Quel partenaire choisir ? Que faut-il prévoir dans le contrat ?
- À la suite du développement de ces activités, comment seront-elles exploitées par l'entreprise : de manière exclusive ? Avec des partenaires ?

Conclusion

En guise de conclusion, je vous propose un dessin de Luc Tesson qui suggère, avec raison, que toutes les activités de l'entreprise sont concernées par la PI.

