

## La Propriété Industrielle : outil stratégique aux effets multiples

*La Propriété Industrielle est un outil stratégique majeur au service de la performance de l'entreprise. Logos, marques, brevets, noms de domaine... tous ces éléments représentent incontestablement, s'ils sont bien exploités et accompagnés d'une protection juridique pertinente, un véritable creuset de valorisation financière.*

### *La Propriété Industrielle : souvent délaissée, fréquemment mal exploitée*

Les chefs d'entreprise, pour la plupart, voient encore la Propriété Industrielle (PI) comme une source de dépenses et non comme une **source de revenus**. D'ailleurs, selon les spécialistes, seuls 3 à 5% des titres de PI rapportent des bénéfices de leur exploitation. Donc, dans 95% des cas, l'acquisition et l'entretien de la PI coûtent plus qu'ils ne rapportent. Malgré cela, les **dépôts de marques et de brevets sont en croissance exponentielle** en Europe et aux Etats-Unis, et le palmarès des revenus générés par la PI est toujours au bénéfice des mêmes entreprises. Preuve qu'une **bonne gestion de la Propriété Industrielle** peut présenter des **avantages décisifs** : la **naissance d'avantages compétitifs propriétaires**, l'**amélioration des performances financières**, le **renforcement de la compétitivité globale à terme**

### *Se protéger et valoriser*

Le temps où l'on exploitait la PI de façon passive, c'est à dire pour se défendre sur les marchés traditionnels de l'entreprise, est révolu. Depuis peu, c'est pour **créer de nouvelles sources de revenus** que la PI bénéficie de toute l'attention des décideurs. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, à une échelle non plus continentale mais désormais mondiale, la PI n'est plus seulement un moyen de se défendre, elle est aussi devenue un moyen de valoriser financièrement l'entreprise et parfois dans des proportions très substantielles.

### *Des enjeux considérables.*

Les **rapports financiers ne mentionnent traditionnellement pas la performance de la Propriété Industrielle** (seul le Danemark a rendu obligatoire depuis 2002 la publication de comptes relatifs à la PI). C'est souvent dans les cas d'extrême crise que les managers s'aperçoivent de la valeur de celle-ci. Les entreprises en difficulté **« liquident » les actifs non essentiels et recentrent leurs efforts vers le cœur de métier**. Récemment c'est le portefeuille de 6500 brevets de Nortel qui s'est vendu 3,1 milliards d'euros soit un peu moins de 500 000 euro le brevet. C'est en fait le plus souvent dans le cadre de recherche d'économies de coûts que l'inventaire des titres de PI a révélé que des sociétés entretenaient des brevets et des marques sans intérêt et, par contre, n'en exploitaient pas d'autres au maximum de leur potentiel.

En 2002, Thomson aussi a publié dans ses comptes les revenus tirés de sa PI. 429 millions d'euros provenaient de sa branche Brevets et Licences. Alain Juppé, en 1995, voulait offrir Thomson Multimédia pour un Franc symbolique au Coréen

Daewoo. Dans ce cas précis, on voit non-seulement **qu'une exploitation pertinente de la PI peut sauver une entreprise en plein gouffre, mais aussi générer des profits considérables et devenir la principale source de revenu pour cette société.**

Comprenant ces enjeux, certains grands groupes ont créés la fonction de Directeur de la Propriété Industrielle, destinée à valoriser la PI. La **valorisation est le processus qui permet de transformer votre PI en source de revenus.** C'est un levier financier à moyen et long terme.

### ***Une stratégie en cinq phases***

La première phase de la valorisation consiste à **analyser les portefeuilles d'actifs** de PI. Il faut réaliser un véritable **inventaire** de vos actifs PI, les classer par portefeuilles, analyser ces portefeuilles et les **positionner par rapport aux zones technologiques clefs**. La **détection des zones libres de tout dépôt** doit ensuite compléter l'analyse. Ainsi on ne protège pas seulement une innovation, mais aussi le « champ » dans lequel celle-ci est susceptible d'évoluer dans le futur. Cette représentation de la position de la PI permet de se **situer dans l'environnement des concurrents**.

« Patent mapping » et identification des opportunités de licences seront donc un début au processus de valorisation.

Dans un second temps, il est nécessaire d'**identifier les éléments clefs** par rapport à votre stratégie (technologique et commerciale), mais aussi par rapport au **potentiel propre d'exploitation des éléments** de PI (en général à l'extérieur de l'entreprise). Il faut éliminer les droits sans aucun potentiel, ce qui ne signifie pas nécessairement les abandonner et, à l'inverse rechercher les potentiels d'exploitation qu'ils soient externes ou internes. Cela permet d'**éliminer les droits sans aucun potentiel** et de **se concentrer sur les droits à fortes capacités d'exploitations**, qu'ils soient internes ou externes.

Il faut ensuite **sélectionner les candidats à la licence en fonction de leur potentiel de revenus financiers et du montant de capital à investir ou de retour sur investissement**. La difficulté réside souvent dans une surproduction de titres sans revenus qu'il faut pourtant évaluer pour ne pas passer à côté d'éventuels trésors non révélés. Des **outils d'évaluation adéquats** permettront d'agir vite sans pour autant perdre en substance dans la capacité décisionnelle.

En fonction des **cycles de vie des produits** et des **stratégies des concurrents**, on peut **évaluer les stratégies de développement envisageables**. Il est important de se méfier des apparences car certains groupes maîtrisant déjà leurs politique de « communication PI », ont pour objectif **d'aveugler ou de dérouter les concurrents**. Le nombre élevé de brevets d'un concurrent ne signifie pas pour autant qu'il possède une maîtrise de la technologie, c'est un indice mais pas une preuve. Seule l'analyse du portefeuille en amont pourra confirmer si le « patent pool » (portefeuille de brevet) dispose de brevets dominants ou pas.

La dernière étape est la mise en place de **mesure des performances**. Le **tableau de bord financier de la PI** n'est pas un gadget. C'est un **outil opérationnel**

**indispensable**, car aucune mesure comptable ne donne d'éléments sur cette activité stratégique. Il doit faire apparaître au minimum le **résultat opérationnel de l'activité de PI, les revenus des licences, les produits des cessions de droits de PI, les dépenses d'entretien des portefeuilles, les frais de recherche et développement.**

### ***La PI : une arme stratégique aux effets multiples***

La PI présente des **avantages considérables** : **allonger la durée de vie des produits, établir et maintenir des monopôles, augmenter la sécurité de l'exploitation, accroître l'étendue géographique des droits.** En outre, la **Propriété Industrielle ne s'érode pas.** Plus vous l'exploitez et plus elle crée de revenus et elle est « duplicable » et exploitable à l'infinie.

Les revenus générés peuvent être substantiels, et pas seulement pour les entreprises. Les laboratoires de R&D qui gèrent efficacement leur PI en tirent d'importants revenus : le M.I.T., avec un investissement de l'ordre de 9 millions de dollars, en tire un revenu annuel de 30 millions.

La PI, par ses qualités intrinsèques, **contribue à la performance de vos autres actifs.** C'est un **véritable levier financier.** Mais encore faut-il savoir l'utiliser, développer les techniques de gestion et **révolutionner sa vision du système d'information financier**, à la fois sur le plan **interne** et sur le plan **externe.** Le seul défaut de la PI : elle **ne se voit pas** puisqu'elle est **composée d'actifs immatériels !** Il faut donc faire preuve d'ingéniosité pour la **détecter** et lui donner le maximum de valeur.