

## Séminaire Ressources technologiques et innovation

organisé avec le soutien de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> février 2012)

## PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE : DE LA GESTION À LA STRATÉGIE

par

**Jean-Charles HOURCADE**  
Directeur général de France Brevets

Séance du 16 novembre 2011  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

### En bref

Bien protéger ses innovations et gérer sa propriété industrielle devient un enjeu majeur pour les entreprises comme pour les laboratoires publics, mais aussi un jeu de plus en plus complexe, qui nécessite une immobilisation de trésorerie importante et des compétences très spécifiques. C'est pourquoi, dans le cadre du programme des investissements d'avenir (le Grand emprunt), l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations ont créé France Brevets, SAS dotée de cent millions d'euros et capable de constituer des grappes de brevets cohérentes (plus faciles à défendre et à "licencier" sur le marché international que des brevets dispersés) en achetant brevets ou droits de commercialisation. Jean-Charles Hourcade, nommé directeur de France Brevets dès la création de ce fonds, en présente les missions, la stratégie, la proposition de valeur ainsi qu'un bilan de ses six premiers mois d'existence.

*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.*

## EXPOSÉ de Jean-Charles HOURCADE

J'ai commencé ma carrière dans les années 1980, comme chercheur en sciences appliquées dans le cadre de l'Institut national de l'audiovisuel. Je travaillais sur l'informatique graphique et en particulier sur le traitement d'image et la synthèse d'images en trois dimensions. Après une quinzaine d'années, j'ai rejoint le siège de Thomson CSF, devenu Thales, pour m'occuper de planification stratégique et de fusions-acquisitions. J'étais également chargé, de façon marginale, des transferts de technologie, principalement de technologies militaires vers des applications civiles.

Au bout de sept ans, j'ai souhaité me consacrer au management opérationnel d'activités industrielles et je suis entré chez Thomson Multimédia, devenu un groupe distinct suite à la privatisation de Thomson SA. D'abord patron de la recherche et de l'innovation, puis directeur technique du Groupe, j'ai ensuite assuré la coordination de la recherche et développement (R&D) au niveau mondial. Enfin, on m'a confié la responsabilité de l'ensemble des activités à connotation technologique de Thomson Multimédia, en tant que directeur général adjoint du Groupe et patron de la recherche, des activités composants, et des brevets et licences. Cette expérience a été particulièrement intéressante car il est relativement rare, dans les groupes industriels, de charger la même personne du management de l'ensemble du cycle de l'innovation : recherche, développement, transfert, mais aussi en parallèle génération des brevets, maturation et négociation des licences.

J'ai quitté Thomson en 2008, et pendant les trois années qui ont suivi, j'ai été consultant d'entreprise, notamment auprès de PME, tout en développant une activité d'investissement pour mon propre compte et pour certains partenaires. C'est alors que la Caisse des Dépôts et Consignations m'a proposé l'aventure que je vais vous présenter aujourd'hui : la création de France Brevets.

### La dimension stratégique des brevets

On observe actuellement une prise de conscience accrue de la dimension stratégique des brevets. Au départ, le concept de brevet est essentiellement défensif : le brevet permet d'accorder à l'inventeur un droit d'exclusivité sur l'exploitation de l'invention protégée, c'est-à-dire le droit d'exclure tous les autres utilisateurs potentiels. À partir de ce droit "négatif", qui continue à s'exercer, s'est développée toute une économie "positive" reposant sur la concession de licences d'exploitation en contrepartie de royalties versées par le licencié au détenteur du brevet.

Ce phénomène s'est accéléré ces dernières années et a entraîné une réflexion plus stratégique, en particulier dans les grands groupes, sur la possibilité d'utiliser les brevets comme un levier pour se positionner sur le marché. C'est dans ce but qu'ont été conclues récemment des transactions portant sur de très gros portefeuilles de brevets. Je pense notamment à la vente du portefeuille de brevets de Nortel pour un montant de plus de quatre milliards de dollars, dans un contexte de rivalité entre Google, Apple et d'autres acteurs autour des produits *smartphone*, ou encore à celle du portefeuille de brevets de Motorola Mobilité, avec les mêmes motivations et pour des montants également considérables. Il faut souligner que ces sommes correspondent plus à la valeur stratégique du portefeuille pour des groupes industriels engagés dans des rapports de force sur le contrôle d'un marché, qu'à la valeur intrinsèque des brevets en question. Les possesseurs de titres de propriété intellectuelle qui seraient tentés d'appliquer à leurs propres brevets une règle de trois basée sur la transaction Nortel s'exposeraient à quelques déconvenues.

## Les fonds d'investissement spécialisés

Aux États-Unis, au cours des dix dernières années, plus de dix milliards de dollars ont été investis dans des fonds d'investissement spécialisés dans les brevets. Le plus connu, Intellectual Ventures, a levé plus de quatre milliards de dollars.

Certains de ces fonds, les *non practicing entities* (NPEs), n'ont aucune activité industrielle et sont purement dédiés au négoce des brevets. Ceux que l'on qualifie de *patent trolls* cherchent à valoriser de la façon la plus agressive possible les droits des brevets qu'ils ont achetés. Ces entités n'ont guère de rapport avec le monde de la recherche et peuvent être considérées comme des parasites vivant aux dépens des grands noms de l'industrie. Elles sont généralement financées par des *hedge funds*, mais également par de grands groupes industriels qui y trouvent leur intérêt, et elles ont fortement contribué à restructurer le marché des droits de propriété intellectuelle aux États-Unis. Le pré-contentieux et le contentieux sont devenus des composantes majeures de l'activité industrielle, non seulement aux États-Unis mais dans de nombreux pays.

## La montée en puissance des acteurs asiatiques

Les industriels asiatiques, principalement japonais, coréens, mais aussi taiwanais et désormais chinois, qui étaient depuis plusieurs décennies en position d'acheteurs de licences de brevets occidentaux, ont parfaitement intégré la pensée stratégique, les mécanismes et la pratique de la propriété intellectuelle développés depuis vingt ou trente ans aux États-Unis et en Europe. Ils sont désormais en train de devenir les acteurs majeurs de la génération de brevets.

Entre 2000 et 2015, le nombre d'étudiants de l'enseignement supérieur est passé de 26 à 36 millions aux États-Unis, de 24 à 34 millions en Europe, et de 37 à 97 millions en Asie. Cette explosion du nombre des doctorants asiatiques a une incidence évidente sur le volume de brevets déposés. Les États-Unis possèdent actuellement 1,8 million de brevets, l'Europe 1 million, le Japon 1,2 million, la Corée 0,5 million et la Chine 0,3 million. Mais en 2009, le nombre de brevets accordés a été de 160 000 aux États-Unis, de 55 000 en Europe, de 160 000 au Japon, de 125 000 en Corée et de 70 000 en Chine. Ces flux importants vont se répercuter sur les stocks et l'on peut d'ores et déjà prévoir que d'ici cinq ou dix ans, environ deux tiers des brevets seront localisés en Asie Pacifique. Ceci représentera une inversion complète de la situation que nous avons connue pendant les dernières décennies et un déplacement géopolitique majeur.

## Des politiques publiques volontaristes

Dans le secteur des batteries, en plein essor en raison du développement de la voiture électrique, le nombre de brevets est passé, entre 2000 et 2010, de 509 à 524 en Europe et de 56 à 1 623 en Asie. Or, l'activité brevets précède généralement la croissance du marché, et son évolution révèle ainsi les défis industriels à venir. Conscients de cet enjeu, les États aussi bien asiatiques qu'occidentaux ont développé des politiques volontaristes pour défendre leur industrie en favorisant l'innovation, ce qui s'est traduit par la mise en place d'un certain nombre de fonds d'investissements publics.

Il y a deux ans, le ministère japonais de l'Industrie a créé l'Innovation Network Corporation of Japan (INCJ), dotée d'un milliard de dollars, avec des capacités d'emprunt garanties par l'État japonais de 10 milliards de dollars. L'INCJ est chargé d'assurer la promotion et la valorisation de la recherche ainsi que les transferts de la recherche vers l'industrie, l'incubation et l'amorçage, avec une focalisation presque exclusive sur les sciences de la vie.

La Corée du Sud a également créé un fonds public, Intellectual Discovery, doté de 400 millions de dollars et centré sur les TIC (technologies de l'information et de la communication), domaine prioritaire d'investissement industriel pour la Corée.

Taiwan a confié à l'ITRI (Institut de recherche en technologie industrielle), principal centre de R&D taïwanais, la gestion d'un fonds de 500 millions de dollars, Taiwan IP Bank, en support direct de l'industrie électronique taïwanaise.

Les États-Unis et la Chine montrent également de grandes ambitions pour la défense de leurs industries du secteur *greentechs* et *biotechs*.

Toutes ces initiatives, prises au cours des deux ou trois dernières années, ont incité la France à se doter elle aussi d'un fonds d'investissement dans l'innovation, France Brevets.

### **Missions et stratégie de France Brevets**

France Brevets est une société par actions simplifiée (SAS), filiale de l'État français et de la Caisse des Dépôts et Consignations, dotée de 100 millions d'euros. Elle a été créée dans le cadre du programme des Investissements d'avenir, qui couvre de nombreuses initiatives en faveur de l'innovation, comme les SATT (sociétés d'accélération de transfert de technologie), destinées à assurer la maturation et le transfert des technologies, ou les IRT (instituts de recherche technologique). Au sein de cet ensemble, France Brevets est chargée de contribuer à améliorer la valorisation de la recherche française, aussi bien publique que privée, à travers le dépôt de brevets et la vente de licences ; d'apporter un appui aux opérations de transfert de la recherche vers l'industrie ; d'aider l'industrie française à se défendre face aux enjeux de propriété intellectuelle, y compris le risque de remise en cause de la liberté d'exploitation des entreprises qui pourrait découler d'une domination du paysage par des portefeuilles de brevets tiers.

Pour cela, nous avons retenu trois grands principes stratégiques.

#### *Agrégation*

Il est beaucoup plus facile de valoriser une grappe cohérente de brevets orientés sur un produit ou un secteur d'application bien identifié qu'une collection de brevets isolés. Les coûts de transaction sont plus faibles et le "licencié" peut acquérir en une seule opération des droits d'exploitation sur un ensemble de brevets, ce qui facilite les négociations sur les concessions de licences.

Cette notion de "grappe" n'a toutefois de sens que si ces ensembles de brevets ne sont pas artificiels mais correspondent bien à la réunion de procédés techniques concourant à la réalisation de fonctionnalités nouvelles sur des applications données. De plus, il faut que l'agrégation des brevets apporte une réelle valeur ajoutée, ce qui n'est pas vrai dans tous les secteurs.

France Brevets a été conçue pour jouer le rôle d'"assembleur" de brevets provenant de différents laboratoires de recherche, publics ou privés, avec une vision orientée marché lui permettant de faire porter l'effort là où la valeur ajoutée des agrégations de brevets sera maximale.

#### *Mutualisation*

La technologie n'ayant pas de frontière, il est important de valoriser les innovations d'emblée au niveau mondial. Or, de nombreux organismes de recherche et entreprises n'ont pas les moyens de se lancer dans des programmes de *licensing* de grande envergure. À l'exception d'acteurs publics en nombre relativement limité, comme le CNRS (Centre national de la recherche scientifique), le CEA (Commissariat à l'énergie atomique), l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale), ou de très grandes entreprises, la plupart n'atteignent pas la masse critique, que ce soit en termes de moyens ou de compétences. Pour

aborder des négociations avec des entreprises américaines ou asiatiques, il faut être capable de gérer des problèmes de distance et de complexité juridique et pouvoir faire face à la durée des négociations.

France Brevets est un outil de mutualisation qui permet aux industriels et organismes de recherche de disposer de cette capacité de projection dans le temps et dans l'espace, et aussi des compétences nécessaires pour entreprendre ce type de négociation.

### *Un horizon de temps long*

La durée de vie d'un brevet est de vingt ans, ce qui peut paraître extrêmement long, compte tenu du raccourcissement des horizons de temps dans l'industrie. Cela dit, même dans les secteurs où les produits se renouvellent très vite, les technologies sous-jacentes ont une durée de vie relativement longue. Les générations de téléphones portables se succèdent tous les six mois, mais passer du 3G au 4G prend des années. Le cycle de vie du brevet est donc beaucoup moins décorrélé qu'on ne pourrait le penser de celui des grandes technologies sous-jacentes.

Ce cycle se décompose en trois grandes étapes. La première comprend le dépôt, la discussion et l'extension du brevet. Elle dure environ trois ans, au terme desquels, si tout va bien, le brevet est accordé avec un certain niveau d'extension internationale. S'ouvre alors la deuxième phase, celle de la maturation et de l' "évangélisation" : les propriétaires du procédé protégé tentent de le faire adopter par l'industrie en le faisant tester par un premier industriel. Cette étape n'a rien d'évident, car une innovation représente une promesse d'amélioration mais aussi un risque, dans la mesure où elle vient déstabiliser un produit existant. Au sein de l'industrie électronique, cette deuxième phase dure environ cinq ans. On entre alors dans la troisième phase, celle de la pleine maturité. Quand tout s'est bien passé, le procédé s'est imposé soit en tant que tel, soit en tant que composante d'une séquence d'innovations successives. Les acteurs ayant adopté la technologie finale doivent acquérir des licences pour l'ensemble des brevets ayant contribué à ce procédé. Cette phase se poursuit jusqu'à la fin de vie du brevet, soit pendant dix à douze ans, sauf à ce que la technologie brevetée ne soit prématurément frappée d'obsolescence, réduisant d'autant la fenêtre temporelle de valorisation.

En d'autres termes, le cycle de vie du brevet comprend une phase d'investissement d'une durée de 8 à 10 ans, suivie d'une période de génération de redevances de dix à douze ans dans le meilleur des cas. Toute la difficulté, pour les organismes de recherche aussi bien publics que privés, est de gérer cette longue durée : il faut commencer par investir pendant des années, sans garantie de succès, avant d'espérer percevoir des royalties. France Brevets est en mesure de répondre à cette difficulté car son horizon de financement est cohérent avec le cycle d'adoption des technologies. Elle a la capacité de poursuivre l'investissement même si le délai du retour sur investissement est éloigné et incertain.

### **La proposition de valeur**

Notre proposition de valeur est déclinée de façon un peu différenciée selon qu'elle s'adresse aux universités, aux instituts de recherche, aux PME ou aux grands groupes.

### *Une relation de long terme*

Elle s'inscrit dans une relation de long terme, d'au moins cinq à dix ans, et elle implique des relations régulières, une grande transparence et une capacité de brainstorming en commun. Dans les collaborations que nous mettons en place, le premier outil que nous proposons consiste à nous donner accès, dans le cadre d'un comité de brevet, au processus d'analyse, de réflexion et de décision de l'organisme de recherche ou de l'entreprise.

## *La valorisation*

La deuxième composante de notre proposition de valeur concerne les programmes de *licensing* largement tournés vers l'international que nous pouvons mettre en œuvre pour des grappes de brevets. En cas de besoin, les grappes en question peuvent être complétées par des acquisitions de droits afin d'être aussi cohérentes et convaincantes que possible. L'objectif peut être soit la simple valorisation, soit une combinaison entre valorisation des brevets et défense ou extension de la liberté d'exploitation.

Ceci peut nous conduire à jouer un rôle d'administrateur de *patent pools*, c'est-à-dire d'ensembles de brevets industriels. Les entreprises d'un même secteur peuvent avoir intérêt à regrouper leurs brevets afin de constituer une masse critique leur permettant de négocier avec des industriels américains ou asiatiques, dans le but de signer des accords de licence croisés et de protéger ou d'étendre leur liberté d'exploitation. Pour cela, elles ont besoin d'un tiers de confiance qui puisse assurer à chaque contributeur du *patent pool* le respect de l'équité dans la gestion de ses droits. France Brevets peut jouer ce rôle.

## *Définition et négociation des standards*

Il existe un lien étroit entre l'activité de génération de brevets et l'activité de normalisation internationale : tout brevet dont l'utilisation est rendue obligatoire par un standard international voit son importance stratégique et sa valeur économique exploser. C'est pourquoi la plupart des détenteurs de brevets, au moins les plus influents, cherchent à faire en sorte que les grands standards internationaux mobilisent leurs propres brevets. De leur côté, les organismes de standardisation tentent d'obtenir que les brevets mobilisés fassent l'objet de garanties de concession de licence à des tarifs raisonnables ou même à titre gratuit. Ils doivent en effet éviter à tout prix qu'un détenteur de brevets puisse bloquer l'implémentation d'un standard. Dans ce domaine, l'expérience et la capacité de négociation sont fondamentales et nous pensons être en mesure d'apporter une valeur ajoutée à cet égard.

## *L'agrégation défensive de brevets*

L'agrégation défensive consiste à réunir un certain nombre de brevets, qu'ils soient français, européens ou acquis sur le marché international, de façon à protéger le développement des entreprises. Les acquisitions de droits à l'international se font en général sur la base d'accords préalables sur les conditions de licence qui seront concédées aux entreprises intéressées.

Nous avons expérimenté ce dispositif une première fois en 2010. En anticipation de la création de France Brevets, un grand industriel français, qui avait compris de façon très juste que la possession d'un certain nombre de brevets américains dans le domaine des télécommunications spatiales serait susceptible de jouer un rôle crucial dans un appel d'offres auquel il comptait répondre, nous a demandé d'acquérir ce portefeuille de brevets pour une somme relativement substantielle. Il a effectivement emporté l'appel d'offres.

## **Les industries ciblées**

Les domaines dans lesquels nous intervenons pour le moment sont principalement l'électronique, les télécoms, les TIC, qui se caractérisent par une intense activité de génération de brevets et de transactions sur le marché de la propriété intellectuelle. Nous commençons également à déployer nos activités dans les secteurs de l'aérospatial, de la chimie et des matériaux, de l'énergie et de l'environnement. En ce qui concerne les sciences de la vie, nous sommes encore dans une phase d'analyse et de segmentation qui se poursuivra en 2012 et nous conduira probablement à ne retenir qu'un certain nombre de champs d'intervention et non l'ensemble du domaine.

## Premier bilan au bout de six mois

À l'heure actuelle, nous avons déjà signé avec cinq instituts de recherche des accords de coopération qui nous donnent accès à plusieurs milliers de familles de brevets dans le domaine des hautes technologies. Le premier accord a été conclu avec l'Institut des télécoms, qui regroupe les laboratoires de six campus et de huit grandes écoles spécialisés dans les télécoms, soit environ 650 enseignants-chercheurs et un millier de thésards. Nous avons également signé une convention avec l'INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique) et nous venons de recevoir l'accord de principe du CNES (Centre national d'études spatiales). Les négociations que nous menons avec deux ou trois autres grands organismes de recherche devraient aboutir d'ici la fin de l'année.

Du côté des entreprises, nous avons déjà signé un accord avec une société du secteur des TIC, qui est une *spin off* d'un groupe industriel et compte environ 150 ingénieurs de R&D. Cette première signature nous a permis d'expérimenter les services correspondant aux besoins d'une entreprise de cette taille, à savoir des services à la fois de valorisation et d'assistance dans la défense de la liberté d'exploitation. Nous menons également des négociations avec cinq PME ou start-up ainsi qu'avec des sociétés plus matures et des grands groupes.

Dans tous les accords de coopération que nous signerons, l'institut de recherche ou l'entreprise gardera à tout moment la main sur le devenir de ses brevets. Nous laisserons la propriété des brevets aux inventeurs, ce qui nous permettra de protéger la relation de long terme avec eux et de nous assurer de leur implication dans les phases ultérieures du cycle de vie du brevet.

Enfin, nous sommes en train de construire un réseau mondial d'expertise qui nous permettra de disposer des analyses techniques nécessaires pour l'ensemble des opérations que nous mènerons.

## DÉBAT

### L'instruction des dossiers

**Un intervenant :** *Vous risquez d'être submergés de demandes. Comment allez-vous procéder concrètement pour traiter les dossiers ?*

**Jean-Charles Hourcade :** Deux cas de figure peuvent se présenter, le traitement d'un stock ou la gestion d'un flux. Dans le premier cas, notre interlocuteur va nous soumettre un ensemble de brevets à analyser, dont le nombre pourra varier de quelques unités à plusieurs centaines de brevets. Nous ferons appel à des experts pour analyser ce portefeuille à la fois sur le plan de la "technique brevet" (« *Les procédures ont-elles été bien menées ?* », « *Les risques d'invalidation d'antériorité sont-ils bien couverts ?* ») et d'un point de vue marché (« *Ces brevets ont-ils une chance d'exercer une influence réelle sur l'avenir du segment industriel considéré ?* », « *Combien "pèsent"-ils ?* »). Nous devons également examiner si les brevets en question sont incontournables pour réaliser l'amélioration visée ou s'ils ne représentent qu'une voie parmi d'autres pour atteindre le même résultat. Dans ce cas, le brevet n'a que peu d'intérêt car il sera probablement contourné. Enfin, nous devons vérifier si l'utilisation de ces brevets est *décelable* : si le détenteur du brevet a l'intime conviction que celui-ci est utilisé par un industriel mais sait d'entrée de jeu qu'il ne pourra jamais le prouver, le brevet en question ne présente guère d'intérêt.

En régime de croisière, cette phase très importante de l'analyse des portefeuilles mobilisera des ressources importantes, à la fois humaines et financières. Nous n'avons pas l'intention de les "verticaliser" mais plutôt de faire appel à un réseau d'experts et de partenaires. Nous traiterons une dizaine ou une vingtaine de dossiers de ce type en même temps.

Au bout de quelques années, l'activité qui nous occupera le plus sera la gestion des flux, plutôt que le traitement des stocks. Elle nécessitera la mise en place d'accords de coopération tels que ceux que nous avons commencé à signer.

### **Le modèle économique**

**Int. :** *Vous avez indiqué que vous laissez la propriété des brevets aux inventeurs. Dans ce cas, quel est votre modèle économique ?*

**J.-C. H. :** Lorsque l'étude préalable des brevets se conclura de façon positive, nous proposerons aux organismes de recherche ou aux entreprises de prendre en charge les annuités administratives sur les brevets en question ainsi que les coûts liés à leur extension internationale tout au long de leur durée de vie "pertinente". Nous assumerons également l'intégralité des coûts liés à la constitution et au déploiement des programmes de *licensing*. En contrepartie, France Brevets récupèrera de l'ordre de la moitié des royalties futures des concession de licences. Si les brevets que nous prenons en charge ne conduisent pas au succès, c'est France Brevets qui assumera les pertes.

**Int. :** *En cas d'échec, l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche) demande aux organismes de rembourser une partie des aides à la recherche. Dans le cas de France Brevets, les compteurs seront-ils réellement remis à zéro ?*

**J.-C. H. :** Le modèle est très clair : il n'y aura jamais de demande de remboursement. France Brevets est un co-investisseur à risque. Les organismes de recherche investissent tous les jours : ils développent des technologies, paient des chercheurs, prennent des paris sur le futur. Nous co-investissons avec eux sur la phase aval pour les aider à valoriser au mieux leurs résultats, et en cas d'échec, c'est nous qui assumons le risque sur cette phase. Nous ne reviendrons jamais là-dessus.

### **Les relations avec l'INPI**

**Int. :** *Quelles seront vos relations avec l'Institut national de la propriété industrielle ?*

**J.-C. H. :** L'INPI est le guichet unique pour la voie française de génération de brevets. Nous avons signé une convention de collaboration stratégique avec cet organisme et nous travaillons en parfaite complémentarité. L'INPI couvre la phase amont de la vie du brevet (écriture, dépôt, relation avec l'Office européen des brevets pour mutualiser les recherches d'antériorité, dialogue avec les inventeurs, sensibilisation et formation des entreprises), et France Brevets se positionne en aval. Certaines actions sont menées de façon conjointe afin d'apporter le service le plus global possible aux entreprises. Par exemple, j'ai récemment rencontré le CEA et le pôle de compétitivité Minatéc en compagnie d'Yves Lapière, président de l'INPI, pour leur apporter des réponses à la fois sur la génération des brevets et sur les négociations de concession de licences.

### **Les brevets étrangers**

**Int. :** *Dans les années 1980, la balance commerciale des brevets entre la France et le Japon était fortement excédentaire en faveur de la France. Envisagez-vous d'acheter des brevets ailleurs que sur le territoire national ?*

**J.-C. H. :** Nous avons déjà eu l'occasion, en 2010, d'acheter un gros portefeuille en Amérique du Nord, et nous pouvons parfaitement envisager ce type d'opération en Asie. Le directeur du développement de France Brevets, Pascal Asselot, a exercé précédemment une responsabilité d'acquisition de droits et de brevets auprès d'universités asiatiques et il est donc rompu à cet exercice.



**Int. :** *Envisagez-vous, pour compléter des grappes de brevets, de démarcher des entreprises françaises, voire européennes, pour vous assurer un meilleur positionnement à l'international ?*

**J.-C. H. :** Nous ne nous l'interdirons pas, à condition toutefois qu'il y ait une relation opérationnelle de recherche ou industrielle entre ces acteurs européens et une entreprise ou un grand laboratoire de recherche français, car notre objectif fondamental est de contribuer au développement du tissu économique français.

### Les SATT

**Int. :** *Vous positionnez-vous plutôt en amont ou en aval des futures SATT ?*

**J.-C. H. :** En aval.

**Int. :** *Si vous-même ne pouvez envisager de rentabilité sur un brevet ou un groupe de brevets avant une dizaine d'années, la perspective sera encore pire pour les SATT...*

**J.-C. H. :** L'intervalle d'environ sept à dix ans entre le dépôt d'un brevet et l'enregistrement des premiers revenus est un fait de marché : on ne peut rien y changer et il faut s'en accommoder. Les SATT me semblent positionnées sur la maturation et le transfert des technologies, maillon faible du système actuel, car le capital-investissement ne finance pas le transfert de la recherche vers l'industrie et n'a pas l'intention de le faire, faute de rentabilité intrinsèque de cette phase.

Si France Brevets a été créée au même moment que les SATT et dans le cadre du même programme, c'est qu'il existe une cohérence entre nos missions. Il serait absurde que chacune des douze SATT se dote d'un outil de négociation des concessions de licence au niveau international. Le rôle de France Brevets est justement d'offrir un outil mutualisé capable de se projeter au niveau international et, sur les sujets qui s'y prêtent, de mener des négociations qui peuvent être de longue durée et coûteuses mais qui, à terme, sont susceptibles d'élargir l'assiette du retour sur investissement. Nous aurons sans doute quelques zones de recouvrement avec les SATT, qui ne seront d'ailleurs pas gênantes, mais, après quelques ajustements, nous devrions travailler dans une parfaite complémentarité.

**Int. :** *Les fonds étrangers que vous avez cités relèvent de deux modèles différents. Les fonds coréen et taiwanais s'inscrivent dans une logique de court terme, et le fonds japonais dans un horizon de plus long terme, ce qui implique des investissements et des prises de risque en amont de la phase de licensing. France Brevets, elle, se spécialise dans la phase de licensing et se repose sur les SATT pour les investissements en amont. Il existe pourtant une forte complémentarité entre, d'une part, la partie qui va de la maturation aux prototypes et, d'autre part, la valorisation au sens du licensing. En séparant ces deux activités, ne risquez-vous pas de vous priver de certaines opportunités ?*

**J.-C. H. :** Il y a toujours des avantages et des inconvénients à chaque solution. Le choix qui a été fait dans le cadre des Investissements d'avenir consiste à articuler des acteurs centrés sur les aspects de maturation et de transfert et des acteurs plus spécialisés dans la valorisation, comme France Brevets, qui vont également contribuer à restructurer le paysage. Tout le défi sera ensuite de faire vivre cette articulation intelligemment, en privilégiant les coopérations et les synergies. Mais les systèmes plus "verticalisés", "à la japonaise", présentent aussi des inconvénients.

### La tentation du court terme et des litiges

**Int. :** *Dans la mesure où vous êtes positionnés sur la négociation des concessions de licence, ne risquez-vous pas d'être tentés de donner la priorité aux brevets valorisables à court terme, pour chercher à améliorer votre rendement ?*

**J.-C. H. :** Le choix des brevets à valoriser sera effectué dans le cadre du comité des brevets. Celui-ci réunit de façon périodique des responsables de recherche et de valorisation pour examiner à la fois le flux et le stock de brevets et déterminer lesquels doivent être poursuivis, étendus ou abandonnés. Pour chaque brevet, nous devons également réfléchir à la meilleure direction de valorisation à adopter : une valorisation de court terme lorsqu'il s'agit d'une innovation incrémentale, par exemple une amélioration de fonctionnalité sur une gamme de produits bien identifiée, qui ne sera pas exploitable sur d'autres produits ; ou une valorisation à plus long terme, lorsqu'il s'agit d'applications très transverses, dont une seule entreprise ne pourra pas épuiser le potentiel. Dans ce cas, il faudra envisager des concessions de licence non exclusives. Un troisième cas possible est celui des innovations de rupture, pour lesquelles il n'existe pas de débouché industriel identifiable à court terme : il faudra alors savoir attendre plusieurs années afin que les conditions de l'industrialisation soient réunies.

**Int. :** *Une autre tentation pourrait être de vous focaliser sur la gestion des litiges, plutôt que de vous consacrer au transfert de technologies à proprement parler.*

**J.-C. H. :** Il est légitime de demander une compensation raisonnable à des industriels qui utilisent un brevet. Ce que l'on peut reprocher aux *patent trolls*, c'est d'avoir coupé le lien entre les laboratoires de recherche et l'activité de concession de licence, pour se contenter de tirer des brevets le maximum d'argent à court terme. À mon sens, c'est là que réside la dérive fondamentale par rapport à l'objet principal du brevet, qui est de protéger l'innovation. Au sein de France Brevets, nous allons tout faire pour conserver et renforcer à tout moment le lien avec les inventeurs et avec les laboratoires. Lorsque nous irons négocier avec des industriels, nous leur présenterons des technologies vivantes, et non un stock de brevets morts.

### **Et les PME ?**

**Int. :** *Comment envisagez-vous vos relations avec les PME ?*

**J.-C. H. :** Nous adapterons nos propositions en fonction de ce que souhaitent les PME, mais aussi leurs investisseurs. Il peut se faire, par exemple, qu'un fonds d'investissement voie parfaitement l'intérêt de gérer au mieux les brevets de la PME, mais demande que des clauses particulières soient prévues pour le cas où il sortirait du capital avant que les brevets en question soient valorisés. De même, si la PME est rachetée par un grand groupe, il est possible que celui-ci souhaite rapatrier l'ensemble de la gestion de la propriété intellectuelle. Nous devons définir des scénarios intégrant des possibilités d'évolution de la relation, car il est certain que, sur une durée de dix ans, de nombreuses modifications se produiront : changement de propriété, arrivée de nouveaux investisseurs, nouveaux partenariats stratégiques, etc.

### **La défense des centres de recherche**

**Int. :** *La plupart des centres de recherche n'ont pas les moyens de se défendre lorsqu'ils sont attaqués. Pouvez-vous prendre en charge les frais de défense ?*

**J.-C. H. :** Si les organismes en question ne possèdent pas du tout de brevets, France Brevets ne pourra pas grand-chose pour eux. En revanche, s'ils ont des brevets dont ils nous confient la représentation commerciale et la concession de licence, alors nous pourrions peut-être leur proposer des montages parfois sophistiqués, combinant la concession de licence et une prestation de défense. C'est ce que recouvre la notion d'agrégation défensive : quelques PME ou organismes de recherche mettent en commun leurs brevets et confient à un gestionnaire indépendant comme France Brevets le fait de valoriser ces brevets et de jouer un rôle de dissuasion par rapport à des concurrents qui chercheraient à opposer leurs brevets à l'un des membres du "club". Nous pouvons alors opposer à ces derniers l'ensemble des brevets mutualisés, éventuellement renforcés par des acquisitions de France Brevets.

## La longue durée

**Int. :** *Les principes de gouvernance que vous avez retenu supposent de disposer de temps. Est-ce compatible avec le fait que l'État français détient 50 % des parts, ce qui vous obligera à présenter votre bilan au Parlement chaque année, et surtout avec une forme d'agitation publique qui, depuis dix ans, produit tous les douze ou dix-huit mois de nouvelles mesures urgentes en faveur de la recherche et de la valorisation ?*

**J.-C. H. :** France Brevets ne devrait pas être astreinte à des processus de décision annuels. C'est un fonds d'investissement créé sous la forme d'une SAS avec une dotation en capital, et il n'est même pas sûr que nous aurons besoin de l'ensemble de cette dotation pour atteindre un rythme de croisière équilibré.

**Int. :** *Avec cette dotation, combien envisagez-vous de prendre en charge de brevets ?*

**J.-C. H. :** Nous allons analyser plusieurs dizaines de milliers de brevets et nous concentrerons nos investissements sur environ 5 ou 10 % d'entre eux. Au total, nous devrions entretenir deux ou trois mille brevets sur dix ans.

Présentation de l'orateur :

Jean-Charles Hourcade : directeur général de France Brevets, diplômé de l'École polytechnique et de l'École des Télécom, a été chercheur à l'INA (Institut national de l'audiovisuel), directeur du plan et de la stratégie de Thomson SA, directeur technique et directeur général adjoint de Thomson Multimédia.

Diffusion février 2012