

capital

numéro 8 / avril 2008

> ÉVALUATION
> PROTECTION
> VALORISATION

immatériel

Sommaire

> Actualité de l'Immatériel

Dix associations professionnelles coopèrent avec l'Observatoire de l'Immatériel

2

2^e édition du baromètre Ernst & Young des actifs immatériels

3

Livres & études

12

> Table Ronde

1^{er} Forum des actifs et du patrimoine immatériels

Compte rendu de la seconde table ronde ainée par

• **Pierre Breesé**,
Bredema,
sur le thème :

« **Les droits de propriété intellectuelle, base de l'économie de l'immatériel** ».

Avec les interventions de :

• **Alfred Chaouat**,
Thomson

4

• **Hugues Souparis**,
Hologram Industries

7

• **Nicolas Rose**, XAnge

9

• **Thibault du Manoir de Juaye**, avocat

10



> Éditorial

Par **Pierre Breesé**/ Président Bredema, Conseil en propriété industrielle

L'économie de l'immatériel n'est pas une économie de l'irréel

Cette économie de l'immatériel ou de l'intangible, comme disent les Anglais, est parfois difficile à apprécier concrètement et au quotidien par les entreprises en dehors des colloques où l'on discute savamment de ces questions. Pourtant l'immatériel est tout à fait essentiel et bien réel. Il s'inscrit dans la démarche globale du processus de Lisbonne qui fait consensus. À savoir que la création et l'innovation sont des facteurs-clés de développement et de pérennité de toute entreprise, qu'elle soit high-tech, low-tech, ou du domaine des services.

Aujourd'hui, une entreprise pour perdurer, pour se développer, doit investir dans l'innovation et la créativité, en prenant des risques audacieux. Les brevets, marques et modèles, qui résultent de cette démarche d'innovation, forment des actifs incorporels, au sens économique, c'est-à-dire des biens qui contribuent durablement à l'activité de l'entreprise en lui permettant de conserver un avantage compétitif.

> Maîtriser les enjeux de la propriété industrielle

Les droits de propriété industrielle ont pour rôle une gestion maîtrisée de l'accès aux innovations. Ces droits de PI, on peut les subir (lorsqu'ils appartiennent à des concurrents), les imposer (lorsqu'on en est titulaire) ou les organiser (dans des partenariats techniques ou commerciaux) : l'enjeu est de préserver les parts de marché, les bénéfices et les avantages compétitifs produits par les efforts d'innovation. Hugues Souparis, montrera concrètement comment une PME innovante a pu résister aux attaques d'un concurrent. Les droits de PI peuvent aussi être valorisés par une politique de licence. Alfred Chaouat présentera comment créer de la valeur, tant pour le donneur de licence, que pour le preneur de licence. Il est d'ailleurs admis que, au final, le gagnant, c'est le licencié : la licence lui permettant d'entrer dans un nouveau cycle de croissance.



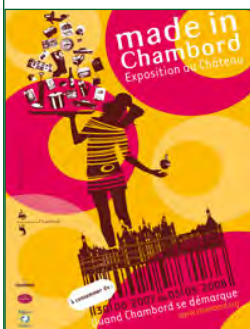
© Œuvre de Pierre Ginot

Nicolas Rose, apportera le point de vue de l'investisseur qui mise sur des *start-up*, dont souvent le patrimoine initial ne repose que sur des actifs immatériels représentant un potentiel de création de valeur future.

Pour mémoire, je rappellerais qu'il y a d'autres actifs incorporels : le savoir-faire notamment, qui est une autre façon d'interdire l'accès à une solution technique. C'est un ensemble substantiel et formalisé de connaissances qui ont une valeur économique, mais qui ne sont pas directement accessibles. L'inaccessibilité du savoir-faire est organisée par le secret. Thibault du Manoir de Juaye abordera ensuite la question de l'importance de l'intelligence économique dans la société de l'immatériel avec un paradoxe : le secret n'est-il pas finalement la meilleure façon de valoriser une information ? Enfin, les contrats peuvent aussi contribuer à préserver des avantages compétitifs, par des engagements contractuels. <

> Derniers jours Exposition « made in Chambord »

Jusqu'au 5 mai 2008 au Château de Chambord



« Made in Chambord » présente plusieurs centaines d'objets dont Chambord a inspiré la création. Cet inventaire à la Prévert montre comment ce nom prestigieux a toujours inspiré les marques et les publicitaires pour baptiser toutes sortes de produits : moquettes, tapis, interrupteurs, cafetière, matelas, chaises, fauteuils, tables, ceintures, bac à fleurs, cireuse, escalier, mais aussi voiture, avion, bateau transatlantique...

> Conférence 1ère Conférence Francophone « Gestion des Connaissances, Société et Organisations »

13 et 14 mai à Troyes
Organisée par le Groupe ESC Troyes en collaboration avec l'Institut National des Télécommunications (INT) et l'Institut de Cognitique (Université Bordeaux II).
www.groupe-esc-troyes.com/colloque

> Conférence « Propriété industrielle : Les Entretiens de Paris »

15 et 16 mai - Paris - Eurosites George V.
Manifestation organisée par Les Echos Conférences, l'Inpi et HEC, avec pour thème cette année : « Innover et créer en partenariat »
www.lesechos-conferences.fr/

> Capital humain

Pénurie de compétences dans plusieurs secteurs

Il n'est pas un jour

sans que la presse se fasse l'écho en France d'une pénurie de compétences dans un secteur professionnel : dans la santé (médecins, ophtalmologistes, chirurgiens...), dans l'industrie nucléaire, dans l'informatique. Pour ne prendre que ce dernier secteur, l'Observatoire de l'emploi informatique sur les technologies Microsoft France constate de très bonnes perspectives d'emplois sur la période 2008-2015 avec 207 000 postes à pourvoir. Mais avec d'ores et déjà des difficultés croissantes pour les entreprises de recruter des profils compétents à des salaires raisonnables. Avec 50 000 postes non pourvus dont 27 000 en

Ile-de-France, le recrutement est plus difficile aujourd'hui qu'il y a un an constate l'Observatoire. De plus, le sentiment de pénurie est renforcé par le fait que les entreprises veulent recruter des informaticiens immédiatement opérationnels pour engager des projets imminents.

De plus, les solutions de formations ne seraient adaptées qu'à certaines catégories de postes et seulement 15 % des entreprises ont une politique suivie de formation. Pourtant, note l'enquête, la formation accroît la productivité et la stabilité des collaborateurs, tout en leur prouvant une certaine reconnaissance en investissant sur eux.

> Conseil

La chasse aux « gaspis » est ouverte en permanence

« Aujourd'hui, les entreprises françaises n'hésitent plus à faire appel à un spécialiste de la réduction de coûts pour réaliser des économies, au-delà des traditionnels frais de fonctionnement, se félicite Marc Eisenberg, président Fondateur d'Alma Consulting Group. La réduction des coûts n'est plus perçue comme une opération unique ponctuelle, pour traiter une situation d'urgence, mais comme une démarche à plus long terme, engagée par tous les déci-

deurs d'entreprises. »

Quelques exemples d'économies potentielles :

- on estime aujourd'hui à 5 milliards d'euros le montant de TVA récupérable non récupérée par les entreprises dans l'Union européenne ;
- les 47 milliards d'euros de taxes environnementales sont indolores pour les entreprises : pourtant, si elles analysaient leurs factures d'eau, les entreprises pourraient économiser jusqu'à 25 % ;
- les entreprises pourraient

> Recherche

Dix associations coopèrent avec l'Observatoire de l'Immatériel

Dans le cadre de son programme de travail 2008, l'Observatoire de l'Immatériel a mis en place une collaboration et un partage d'expériences avec les associations professionnelles les plus représentatives des grandes fonctions de l'entreprise.

Huit groupes de travail ont été constitués avec les associations professionnelles compétentes pour étudier les spécificités de mesure et d'évaluation de chacune des grandes classes d'actifs immatériels :

- capital organisationnel avec l'AFOPE ;
- capital client avec la Fédération des dirigeants commerciaux de France (DCF) et l'AFOPE ;

- capital humain avec l'AN-DRH et l'AFOPE ;
- capital actionnaires avec la SFAF et la DFCG ;
- capital partenaires avec la CDAF
- capital technologique avec l'ANRT ;
- capital marques avec l'ADETEM ;
- capital système d'information avec le CIGREF et l'APROGED.

Ce travail coopératif permettra d'affiner et de faire évoluer le référentiel de l'Observatoire de l'Immatériel afin qu'il réponde concrètement aux attentes et aux pratiques des milieux professionnels concernés.

Il est à noter que l'Observatoire de l'Immatériel va créer sur son site un espace dédié où chaque Association pourra publier ses propres travaux et réflexions internes.

Des réunions de travail sont programmées pour les mois d'avril, mai et juin. Ces travaux permettront au Comité scientifique de l'Observatoire, animé par Alan Fustec, Président de Goodwill Management, d'élaborer une V2 de la grille d'évaluation des actifs immatériels qui est proposée sur le site de l'Observatoire. Un bilan de ces travaux sera présenté à l'occasion de la 2ème Journée Nationales des Actifs Immatériels qui se tiendra le mercredi 2 juillet à Paris.

www.observatoire-immateriel.com

> Étude

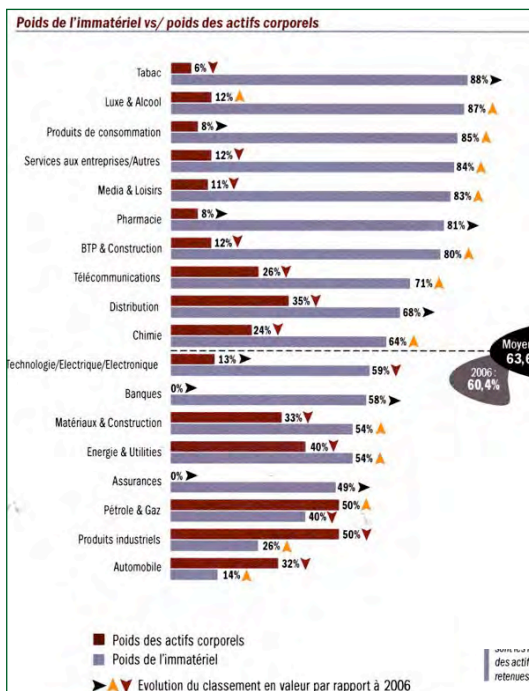
2^e édition du baromètre Ernst & Young des actifs immatériels

Ce deuxième baromètre, calculé à partir de la valorisation boursière des cent premières entreprises cotées en Europe, au 1^{er} janvier 2007, confirme que le capital immatériel est la première richesse des entreprises. En effet, pour 78 des 101 entreprises européennes cotées interrogées la part de l'immatériel représente en moyenne plus de la moitié de leur valeur (contre 70 en 2006). L'étude montre que début 2007, la part du capital immatériel a augmenté en moyenne de 3 % dans la valeur des entreprises par rapport à la même période de l'année précédente. Cette augmentation concerne l'ensemble des secteurs, cependant, les secteurs dont la part d'actifs immatériels marque la plus forte croissance sont : l'Énergie (+ 9 %), la Construction (+ 8 %),

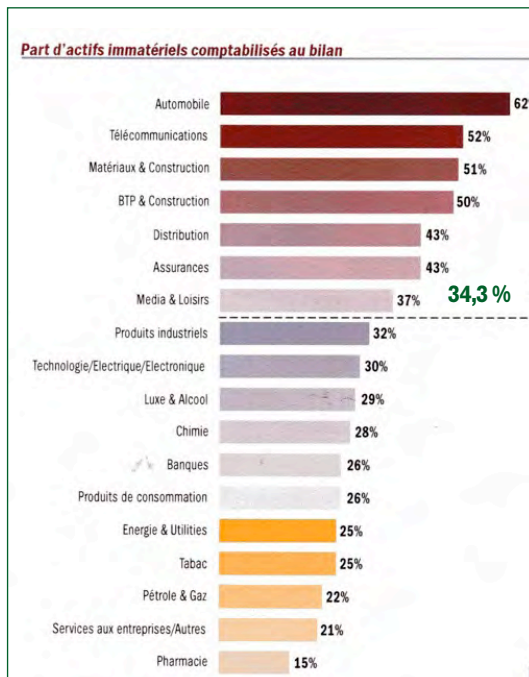
la Chimie (+ 8 %) et de Construction & Matériaux (+ 8 %). Dans 15 des 18 secteurs analysés, le capital immatériel est la première richesse des entreprises. Sa part dans la valeur globale dépasse celle de l'ensemble des actifs corporels (voir graphique 1). Pour 7 secteurs d'activité (contre 6, l'année précédente) la valeur du capital immatériel est même supérieure à 80 % : Tabac, Luxe & Alcool, Produits de Consommation, Services aux entreprises, Médias et Voyages, Pharmacie et Constructions. Les produits de consommation font leur entrée dans le TOP 5 des secteurs par l'importance de leurs actifs immatériels dans la valeur globale de l'entreprise (85 % contre 79 % en 2006). Ils occupent la 3^e place après le Tabac (88 % de la valeur)

et le Luxe & Alcool (87 %). Pour Alexis Karklins Marchay, associé Transaction Advisory Services chez Ernst & Young, « *les résultats de l'édition 2007 soulignent, de nouveau, l'importance prise par l'immatériel dans nos économies, mais aussi le caractère durable de ce phénomène. Et comment s'en étonner ? Dans un contexte mondial de plus en plus concurrentiel, le capital immatériel est à l'origine de nombreuses innovations, de nouvelles synergies entre activités et en fin de compte, une source de différenciation entre les entreprises, enjeux vital pour les grands acteurs au niveau européen.* » Mais le plus paradoxal est qu'en dépit de leur importance les actifs immatériels ne sont pas encore gérés avec la même rigueur que les actifs corporels. Ainsi,

bien que la valeur cumulée des actifs immatériels des 100 premières entreprises européennes analysées représente 3500 milliards d'euros, soit plus que le PIB de la France, on constate aujourd'hui qu'environ le tiers de cette valeur est reconnu au bilan des sociétés étudiées (voir graphique 2). Bref, il sera intéressant de constater, dans le prochain baromètre, comment la crise des subprimes a impacté la valeur des immatériels ? Ernst & Young signale, que « *les premières analyses conduites à l'automne 2007, après la forte volatilité boursière et l'incertitude des marchés financiers de l'été, confortent les conclusions de la présente étude, en démontrant la résistance du poids relatif des actifs immatériels au bilan.* »



(Graphique 1) Les résultats présentés sur ce graphique sont les moyennes des moyennes.



(Graphique 2) La moyenne des actifs immatériels comptabilisés au bilan était de 34,3 % en 2007

> Conférence Identification et valorisation du patrimoine immatériel des entreprises et des institutions publiques

29 mai - 11h30 à 13h
Session gratuite se déroulant dans le cadre du Salon i-expo - Paris - Porte de Versailles
www.i-expo.net

> Colloque 6^e rencontres internationales de la propriété industrielle

16 et 17 juin, Paris-CCIP
Cette manifestation organisée par la Compagnie nationale des conseils en propriété industrielle aura pour thème : « Contentieux de l'immatériel : Paris, capitale européenne de la PI en 2012 »
www.pi2008.fr

> Création Fivalor évalue les actifs incorporels

Le cabinet Plasseraud vient de créer un nouveau département, Fivalor, spécialisé dans l'évaluation financière des actifs immatériels : brevets, marques et logiciels. Dirigée par Caroline de Mareüil-Villette la nouvelle structure s'est adjointe l'expertise d'Esalab pour l'évaluation des logiciels.

> Protection Un service notarial de dépôt électronique

La Chambre des Notaires de Paris vient de lancer un service national faisant office de « coffre-fort électronique sécurisé » pour y déposer tous les types de données numériques. Ce service payant s'adresse aux professionnels de la création, aux entreprises comme aux particuliers qui souhaitent protéger leurs informations et disposer d'un « objet preuve » incontestable de l'antériorité du dépôt.



Alfred Chaouat

« Fait assez rare, l'activité de *licensing* de Thomson est organisée en *business unit*, gérée comme un centre de profit, avec son propre budget annuel. »

Alfred Chaouat / Vice-président de l'activité propriété intellectuelle et licences de Thomson

Une expérience et une stratégie de *licensing* uniques

Thomson a une longue expérience du *licensing* de brevets dans ses trois divisions ou activités majeures : une activité de services, notamment aux studios de cinéma rachetés à Technicolor en 2001 ; une activité système, avec la fabrication et la vente de décodeurs numériques et de matériels *broadcast* professionnels (caméras pour les chaînes de télévision) ; et une division technologies, qui comprend les laboratoires de recherche, la fabrication de circuits intégrés et l'activité brevets-licences (*intellectual property and licensing*).

Cette dernière est, depuis longtemps, très importante pour Thomson, avec plus de 400 millions d'euros de revenus de licences générés en 2007. Thomson détient aujourd'hui plus de 50 000 brevets en portefeuille. Ceux-ci sont gérés par une équipe de plus de 200 personnes répartie dans le monde entier [voir carte ci-dessous], en particulier à Paris, à Princeton, près de New York (activité provenant du rachat de RCA), et en particulier une équipe à San Diego, qui s'occupe du *licensing* MP3. Nous avons aussi des équipes brevets un peu partout dans le monde et des équipes supports à proximité de nos licenciés en Asie (Japon, Taiwan, Chine, Corée).

> Une activité de longue haleine

La PI a toujours joué un rôle important au sein de Thomson. L'entreprise a été créée en 1893, pour exploiter les inventions de Monsieur Elihu Thomson. Dans les années 1950, RCA a inventé la télévision couleur et a licencié ses brevets dans le monde entier. En France, dans ses laboratoires de Corbeville, Thomson a fait de nombreuses inventions, notamment sur la lecture des disques optiques (brevets utilisés dans les lecteurs CD et DVD). Brevets qui ont fait aussi l'objet de programmes de licences. Nous avons été aussi les premiers à commercialiser des décodeurs numériques avec des brevets fondamentaux largement licenciés. Il en a été de même

avec les technologies MP3 et MPEG2...

Mais quel est le *business-model* qui mène des inventions aux revenus de licence ? Le point important à prendre en considération est le temps [voir graphique page suivante]. Par exemple, pour les lecteurs CD, l'invention de base a été faite par Thomson en 1972, or le premier lecteur CD commercialisé par Philips est sorti vers 1981-1982, donc dix ans après. Thomson a commencé à licencier ses brevets en 1984-1985 et le premier contrat signé l'a été en 1987. C'est-à-dire qu'entre la découverte et le premier euro de revenu de licence, il s'est écoulé quinze ans. Il faut donc être patient ! En moyenne, cette durée, entre le premier brevet et la mise sur le marché, est de sept ans. Ensuite, il faut compter deux à trois ans pour négocier l'opération de *licensing* entre le premier courrier et la signature d'un contrat de licence.

L'activité de *licensing* de Thomson est organisée en *business unit*, et fait assez rare, gérée comme un centre de profit avec un budget annuel. Celle-ci réalise des profits importants, de plus de 80 %, car nous exploitons des brevets issus de la recherche de Thomson. Nos coûts principaux sont ceux des dépôts brevets et de l'activité *licensing*. Les coûts de recherche sont affectés à la division technologie, qui englobe l'activité brevets et licences. Chaque contrat de 10 millions d'euros de *licensing* est donc pratiquement 10 millions d'euros de profits pour la société. Dans la plupart des entreprises, les brevets sont gérés soit par la direction juridique, soit par la direction de la recherche. Initialement chez Thomson les brevets et licences étaient gérés par la direction juridique, jusqu'à ce que Thierry Breton, qui a été notre CEO, décide de faire du *licensing* une unité indépendante. Le responsable de cette unité rapporte directement au CEO. Il siège au comité exécutif et a la charge de générer des revenus conformément au budget prévisionnel établi chaque année.



Une présence mondiale
Fin 2006, l'activité brevets
et licences de Thomson
employait 210 personnes
réparties dans 13 sites.

> Une démarche gagnant-gagnant

Il y a deux types de *licensing*, celui qui s'exerce *a priori* et celui qui intervient *a posteriori*. Dans le premier cas : vous développez une technologie et vous allez ensuite essayer de convaincre des entreprises de l'utiliser, en les persuadant qu'elles vont améliorer leurs coûts ou leurs qualités de production. Dans le *licensing a posteriori*, vous allez voir des entreprises qui vendent déjà des produits et vous leur expliquez qu'elles utilisent vos brevets et vous entamez des cycles de négociation. Pour un certain nombre de raisons, qui feraient l'objet d'une autre présentation, dans l'électronique, les télécoms, l'informatique, etc., l'essentiel du *licensing* se fait *a posteriori*. Aujourd'hui, plus de 95 % des revenus de *licensing* de Thomson proviennent de *licensing a posteriori*. Ce qui veut dire qu'il est très important de rédiger et de déposer les brevets de façon très large, de façon à les faire valoir auprès de sociétés qui ont accédé à votre savoir-faire sans que vous l'ayez transféré.

On distingue aussi deux approches de *licensing*. La plus consensuelle est celle des « *patent-pool* » : des sociétés se mettent ensemble pour gérer en commun les brevets essentiels d'une technologie. C'est le cas, par exemple, de la technologie MPEG2-véo utilisée dans les lecteurs DVD ou les décodeurs numériques. Aujourd'hui, ce *pool* est installé aux États-Unis et regroupe 23 sociétés qui licencient plus d'une centaine de brevets essentiels. Thomson, pour la technologie MPEG2, a décidé de rejoindre ce *patent pool*. À l'autre extrême, l'approche « *patent troll* » est plus offensive. Elle consiste au mieux à envoyer un courrier à une entreprise et ensuite, si vous n'avez pas de réponse ou, si la licence n'est pas acceptée après quelques *meeting*, à lancer un procès, en général, aux États-Unis avec un « *contingency lawyer* ». C'est-à-dire un avocat payé à la commission. De son côté, l'entreprise attaquée doit supporter les coûts de procès très conséquents. Dans ce cas, nous ne sommes pas dans une approche *win-win* mais dans un rapport de force.

Globalement, le *business-model* de Thomson en matière de *licensing* est l'approche *soft*. Nous faisons aussi partie de quelques *patent pools*. Nous contactons les sociétés, nous les rencontrons pour entamer un cycle de négociations. Nous sommes très patients, ça peut durer deux

à trois ans avant de conclure des contrats de licence. Sur les quinze dernières années, nous n'avons fait que quelques procès. Nous évitons au maximum l'approche contentieuse (*litigious*).

Thomson exploite donc trois voies pour licencier et valoriser ses brevets :

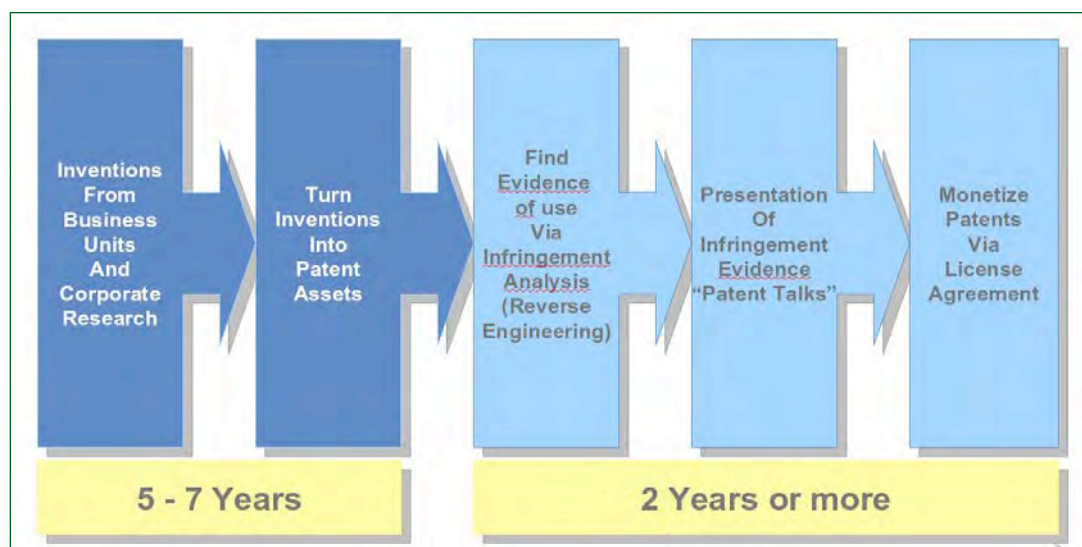
- le *licensing* direct, avec des négociateurs qui visitent les sociétés et négocient au nom de l'entreprise ;
- l'approche *patent pool* : nous participons à plusieurs *patent pools* et les revenus que nous en tirons sont très significatifs ;
- enfin, dans le cas où les revenus escomptés sont peu importants, nous pouvons sous-traiter le *licensing* à des « *boutique firms* », de petites sociétés spécialisées. Par exemple, de nombreuses sociétés allemandes utilisent nos technologies, c'est pourquoi nous pensons qu'il est plus pertinent d'avoir un agent allemand plutôt que de le faire nous-mêmes.

Nos principaux programmes de *licensing* concernent l'optique (lecteurs CD, DVD), les décodeurs numériques, les téléviseurs, la plupart des produits électroniques grand public sont couverts par des brevets Thomson et font l'objet de programmes de licences. Récemment, nous avons lancé de nouveaux programmes concernant les LCD (écrans à cristaux liquide), la télé numérique, notamment aux États-Unis, où nous avons de très bons brevets, et les ordinateurs, du fait de la convergence PC-télé.

La principale raison qui explique notre succès dans ce *business* de *licensing* est l'approche *soft*. C'est-à-dire que l'on est capable de maintenir de bonnes relations à long terme avec nos licenciés ; nous ne pratiquons pas les « *one shot deal* » (les « *patent troll* » qui font « des coups »), mais qui laissent un tel mauvais souvenir qu'il n'est plus possible pour eux d'envisager de faire de nouvelles affaires avec les sociétés attaquées.

Pierre Breesé

Thomson est un très bon exemple de l'économie de l'immatériel, avec une activité de grossiste en licences qui revend en Allemagne de l'immatériel et non plus des baladeurs ou des lecteurs de DVD.



Quel business model ?
Chronologie du *licensing*
chez Thomson.
Une création de valeur qui
repose sur la patience et
l'art de la négociation.



Contact : Lucía Chávez Paz au **01 41 31 62 74** ou l.chavezpaz@martech.fr

2ème journée nationale des actifs immatériels

Pré-inscription on-line
www.jnai.org

LES MESURER
ET
LES COMPARER
POUR LES FAIRE PROGRESSER

Mercredi 2 juillet 2008

Centre Malesherbes - **Université Paris Sorbonne** - 108, bd. Malesherbes Paris 17

En partenariat avec 8 associations professionnelles



Membres fondateurs



Président du comité scientifique : Ernst & Young

capital immatériel

Client

Humain

Organisationnel

Système d'Information

Fournisseurs

Marques

Technologique

Actionnaires



Hugues Souparis

Hugues Souparis / Président de Hologram Industries

« C'est le meilleur moyen de protéger nos marchés »

« Un concurrent nous a accusés de contrefaçon pour nous couler. Estimant que son brevet n'était pas valable, nous sommes allés au procès – ça a duré cinq ans. »

En quelques mots : Hologram Industries est une société qui produit des hologrammes pour protéger des documents ou des produits contre la contrefaçon. Vous connaissez nos produits notamment sur les cartes de crédit – la petite pastille métallisée en bas à droite – ou encore sur la petite piste métallisée des billets d'euros, et plus récemment sur les passeports biométriques français. Ceux-ci ont des hologrammes nouveaux, entièrement transparents, où l'effet optique apparaît en surimpression par rapport aux éléments variables, comme la photo ou l'adresse. Ainsi, toute tentative de manipulation de la photo ou des informations entraîne la destruction de l'hologramme. Ces produits contiennent des innovations optiques. L'effet optique produit doit être extrêmement difficile à contrefaire tout en étant facile à contrôler. Il y a aussi des innovations dans la structure des produits pour les déposer à très grande vitesse sur des séries de plusieurs millions voire d'un milliard d'exemplaires.

Lorsqu'il s'agit de documents d'identité, ils doivent être robustes, pour durer pendant les dix ans de validité de votre passeport, mais en même temps suffisamment fragiles, pour ne pas résister à toute manipulation malveillante.

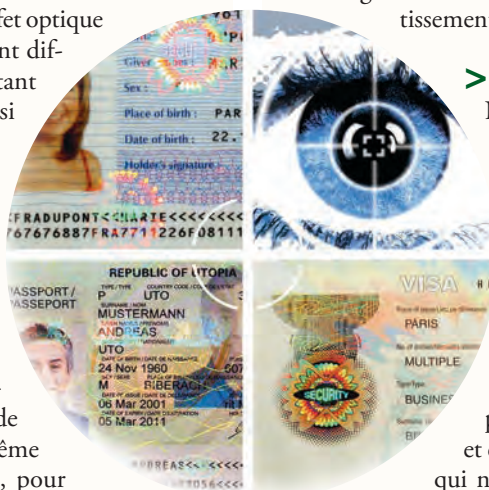
> Brevets, marques et copyright

Notre rapport avec la propriété intellectuelle est de plusieurs ordres : tout d'abord dans le domaine technologique où nos innovations sont protégées ; ensuite nous avons de la PI sur les marques. Lorsque nous produisons un effet optique nouveau, qui se distingue suffisamment par rapport aux autres et que nous pouvons considérer comme une innovation de rupture dans notre métier, eh bien, nous déposons une marque. Nous avons pu notamment imposer ces dernières années une de nos marques comme étant générique d'un effet optique spécifique. Enfin, le troisième aspect est de considérer qu'un hologramme est une image, généralement un logo avec des effets optiques, protégeables par un *copyright*. La société a réalisé plus de 21 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007, et les trois quarts de nos produits

sont protégés par des brevets. C'est le meilleur moyen de protéger nos marchés. En revanche, nous n'avons aucune politique de *licencing* à l'exception de l'euro. Car la Banque centrale européenne (BCE) n'a pas voulu que nous soyons le seul fabricant, nous avons donc dû exceptionnellement concéder des licences. Ce qui est très intéressant car, comme dans le cas de Thomson, les recettes de la BCE vont directement dans le résultat de fin d'année. Nous avons augmenté notre investissement R&D de 40 % en 2007 et nous déposons de plus en plus de brevets. À ce propos, nous sommes particulièrement satisfaits des nouvelles dispositions sur le crédit d'impôt recherche et nous augmenterons cette année encore nos investissements en R&D.

> Un litige éprouvant

Nous avons eu aussi l'expérience d'un concurrent qui nous a attaqués en contrefaçon. C'est assez ennuyeux pour une entreprise qui fabrique des produits anti-contrefaçon que d'être attaquée pour contrefaçon. Nous étions sûrs de ne pas être contrefacteur, mais la procédure a été assez longue et éprouvante. Comme la société qui nous attaquait était à l'époque plus importante que nous, elle a utilisé cette arme pour nous sortir du marché. Estimant que son brevet n'était pas valable, nous sommes allés au procès. Ça a duré cinq ans et ça a eu un impact assez lourd en terme d'image sur notre société. Car nous étions en pleine négociation avec la BCE sur les hologrammes des euros. Nous étions sûrs de notre droit, mais au final nous avons gagné difficilement. La société qui nous avait attaqués a été condamnée à nous verser des dommages et intérêts, mais leur montant était ridicule par rapport au problème que cela nous avait posé. Quand une société n'est pas dans le « *licencing* doux » comme Thomson, il faut bien entendu réagir. Ce n'est pas facile pour une PME. À l'époque, nous faisions environ 25 millions de francs de chiffre d'affaires et nous étions à peu près à l'équilibre, c'est pourquoi le concurrent s'est dit : Je vais les couler, ils n'ont pas les moyens de se battre. Heureusement, cela nous est arrivé en France – aux États-Unis, il aurait sans doute atteint son objectif. <



Transformer l'entreprise par les connaissances

8^{ème} ÉDITION

kmforum2.0

les hommes et les savoirs en réseaux, sources de valeur

Knowledge Management
Collaboration
Réseaux sociaux
Information stratégique

Management des connaissances
Savoirs et savoir-faire
Capital humain

28 & 29 mai 2008
CNIT - Paris La Défense



www.kmforum.fr

Tél. : +33 (0)1 44 26 26 26



En parallèle de :





Nicolas Rose

Nicolas Rose / Directeur associé de XAnge Private Equity

« L'immatériel est souvent le seul actif d'une start-up »

« Le métier du capital-risque est basé sur l'idée qu'un actif relativement rare et unique peut, s'il est bien encadré, générer à terme des rendements importants. »

XAnge est un fonds d'investissement basé à Paris, d'une vingtaine de personnes. Nous gérons environ 250 millions d'euros dédiés à l'investissement dans l'innovation technologique. Créée en 2002-2003, XAnge est une initiative du groupe La Poste pour « fréquenter » les nouvelles technologies, en confiant cette mission à des investisseurs professionnels, pour y détecter des potentiels, des synergies.

Notre métier consiste à réaliser des investissements dans des entreprises non cotées, en général innovantes et qui offrent soit des produits, soit des services. Les investissements se font essentiellement dans les nouvelles technologies de l'information, mais aussi dans les nouvelles technologies « vertes » liées à l'énergie. Notre point d'intérêt focal concerne des jeunes entreprises. L'ordre de grandeur est intéressant, car si le premier intervenant a parlé en centaines de millions d'euros, le deuxième en dizaines de millions, nous sommes, nous, à une échelle de 10 millions ou moins en termes de chiffre d'affaires. Parfois même le chiffre d'affaires est inexistant pour des start-up en création. Alors, me direz-vous, qu'y a-t-il, s'il n'y a pas de chiffre d'affaires ? Il y a précisément un actif immatériel à bord, c'est souvent le seul actif qui s'y trouve, c'est-à-dire la compétence des dirigeants ou le fruit de la R&D, et qui peut, au moment où nous intervenons, ne pas être protégé par des brevets, mais qui, dans tous les cas, est perçu comme étant générateur de valeur future.

➤ Acheter des profits futurs

Tout le métier du capital-risque est basé sur l'idée qu'un actif relativement rare et unique peut, s'il est bien encadré par des moyens humains, par des capitaux et un projet qui se développe avec une certaine harmonie, générer à terme des rendements importants, voire très importants. Le sujet de l'immatériel est donc pour nous, investisseur dans le non-coté, un sujet déterminant. C'est le cœur de notre activité. Nous pouvons dire que notre métier consiste à acheter des profits futurs. Même si nous devons être conscients de l'histoire de l'évolution des technologies et des usages dans le passé, nous misons essentiellement sur le futur.

En termes d'analyse financière, pour nous, la difficulté de l'exercice consiste à valoriser cet actif qui est très jeune et qui n'a pas d'historique financier. Contrairement à un banquier, qui va demander des

bilans des deux à cinq dernières années, le capital-risque doit s'appuyer sur d'autres paramètres. Ainsi, nous pouvons avoir des ratios *price to book* (différence entre la valeur d'une entreprise et sa valeur comptable) de l'ordre de 5 fois, 10 fois, 20 fois et plus. Il y a donc une déconnexion assez forte entre la valeur d'une entreprise et sa valeur comptable. Pourquoi ? Parce que nous anticipons, de préférence sans trop nous tromper sur le calendrier, la capacité de l'entreprise à générer des *cash-flows*. Notre *business model* est d'investir dans une entreprise, de participer à la valorisation de cet actif, notamment par la protection des droits de propriété intellectuelle, de façon méthodique sur les thématiques de protection et les zones géographiques couvertes, pour bien être en adéquation avec ce que veut faire l'entreprise en termes de développement.

➤ Un exercice délicat d'équilibriste

60 % des entreprises de notre portefeuille, qui en comprend environ une quarantaine, ont des brevets ou une stratégie offensive en la matière. Bien entendu, la protection par les brevets concerne les activités à très forte intensité technologique, par exemple les moteurs de recherche sémantique, les lentilles optiques liquides (une superbe invention française), ou encore les écrans tactiles multipoints, qui sont un investissement récent. Par ailleurs, vous avez des modèles dans lesquels l'intensité de la recherche est moins forte, comme dans des modèles e-commerce ou éditeur de logiciels. Dans ce cas, l'innovation repose sur le service, c'est donc la capacité à développer du business et des services innovants qui créera la barrière à l'entrée.

De façon très régulière, nous procédons à l'analyse de la valeur d'innovation, la valorisation de la propriété industrielle et nous réalisons aussi des audits de nos investissements afin de mieux comprendre l'état de l'art d'un domaine et savoir où sont les points à renforcer en termes de protection (compléments de brevets ou extensions géographiques).

Pour nous, un investissement dans une entreprise jeune, c'est une tentative complexe de maximiser plusieurs indicateurs que sont la propriété intellectuelle, mais aussi le capital humain et, quand il existe, le capital clients. C'est un exercice délicat d'équilibriste, mais qui est la meilleure garantie de créer de la richesse pour nos actionnaires. <



© DR

Thibault du Manoir de Juaye

Thibault du Manoir de Juaye / Avocat à la cour, rédacteur en chef de *Regards sur l'IE*

À propos de l'importance de l'intelligence économique dans la société de l'immatériel

La question fondamentale dans l'économie de l'immatériel est la suivante : ce qui n'est pas protégé ou ce qui n'est pas protégeable a-t-il de la valeur ?

« À propos de la protection du patrimoine informationnel, on peut se demander si les mécanismes classiques de protection de la propriété intellectuelle sont adaptés à l'économie de l'immatériel. »

L'intelligence économique a connu ses lettres de noblesse en France en 1994, avant de subir un certain déclin, pour plusieurs raisons, et puis, comme le phénix, elle est renée de ses cendres, en 2003. Il faut savoir tout d'abord qu'il y a pratiquement autant de définitions de l'intelligence économique que de praticiens. Le député Bernard Carayon, qui a fait un excellent rapport sur le sujet en 2003, a voulu commencer par le définir. Et au bout de 30 ou 50 définitions, il s'est arrêté, épuisé, car chaque fois qu'il rencontrait quelqu'un, on lui proposait une approche nouvelle.

> Déclin des mécanismes de protection

Pour ma part, mes définitions valent ce qu'elles valent. Elles tournent toujours autour de la notion dématérialisée d'information, qui est le sujet de la conférence d'aujourd'hui. Concrètement, on peut définir l'intelligence économique en trois problématiques :

- La première concerne la notion de protection du patrimoine informationnel, qui est le seul point que j'aborderai ici.
- La deuxième traite de la recherche d'information. Et notamment la question de savoir si n'importe qui peut rechercher de l'information sur autrui, qui peut être une personne morale ou une personne physique. Est-ce que ces chercheurs d'information doivent être soumis à un régime spécial ? Une loi, très maladroite dans sa rédaction, a été publiée en 2003 sur le sujet. On se demande même, à sa lecture, si une personne qui fait une enquête terrain pour la Sofres ou qui est bibliothécaire ne devrait pas être agréée par la préfecture...
- La troisième concerne les problèmes d'influence et de désinformation, car l'information peut être souvent retournée. Par exemple, il y a environ dix-huit mois, il y a eu une campagne dans les journaux financiers sur le thème « Ces entreprises qui sont dirigées par des vieillards ». Les dirigeants d'entreprise qui avaient plus de 70-75 ans étaient visés, on entendait : « Il faut qu'ils passent la main, ils ne savent plus gouverner, ils ne sont plus à la mode, etc. » Et puis, 15 jours après cette campagne, on a pu lire : « Tel laboratoire pharmaceutique est dirigé par M. Untel, 80 ans. » La difficulté avec l'économie de l'immatériel est que vous avez deux informations parfaitement véridiques, mais qui, mises bout à bout, aboutissent à un raisonnement négatif, qui en l'occurrence a déstabilisé l'entreprise en question.

Pour revenir à la protection du patrimoine, on peut se demander si les mécanismes classiques de protection de la propriété intellectuelle sont adaptés à l'économie de l'immatériel.

Traditionnellement on considère que le brevet donne un droit privatif, pour récompenser et inciter à la créativité. Or le système semble battu en brèche dans plusieurs cas. Avec l'économie de l'immatériel se sont créés de multiples services de libre circulation, du type Wikipedia. En termes d'incitation à la création, l'approche est très nouvelle, puisque le moteur de la créativité n'est plus la protection, mais son partage. Et je pourrais citer de nombreux exemples du même type.

Un second problème concerne l'articulation de la protection avec le droit de la concurrence. L'économie de libre circulation des marchandises n'est-elle pas freinée par la propriété intellectuelle ? Regardez les différends de Microsoft avec la Commission européenne. Il y a aussi un aspect éthique, par exemple, dans le cas des médicaments contre le sida. Certains pays d'Amérique du Sud ont ouvertement déclaré contrefaire des médicaments qui permettent de sauver des vies humaines.

> Valoriser le patrimoine informationnel

Les démarches d'intelligence économique peuvent permettre de mieux appréhender ce problème de protection et donc de valorisation de l'immatériel.

Je vous propose donc d'aborder deux thèmes : celui du potentiel scientifique et économique de la France ; celui du secret des affaires.

Tout d'abord, le potentiel scientifique et économique de la France. Plusieurs textes, relativement récents – ils ont tous moins de cinq ans –, correspondent à l'effort de la France d'adapter sa législation à l'économie de l'information et de l'immatériel. Prenons les textes sur l'espionnage, articles 411-6 et 410-1 du code pénal.

Ce dernier article définit les intérêts fondamentaux de la nation. On y évoque des éléments essentiels de son potentiel scientifique et économique et de son patrimoine culturel. On voit qu'une nouvelle notion d'économie de l'immatériel commence à apparaître, mais que celle-ci est déconnectée de tout ce que l'on connaît en matière de propriété intellectuelle. Cette notion de potentiel scientifique de la France est citée dans de nombreux autres textes [voir encadré].

Vous avez ce qu'on appelle les « interceptions de sécurité », c'est-à-dire la possibilité de procéder soit à des écoutes téléphoniques, soit des contrôles d'e-mails, sans autorisation judiciaire pour des raisons de sécurité. Ainsi, il est possible d'« écouter » pour protéger les éléments du patrimoine scientifique. Puis, plus récemment, il y

> Références

Textes relatifs à la protection du patrimoine économique et scientifique de la France

Code pénal, article 411-6

(Ordonnance n° 2000-916 du 22/09/2000, en vigueur le 1^{er} janvier 2002.)
« Le fait de livrer ou de rendre accessibles à une puissance étrangère, à une entreprise ou organisation étrangère ou sous contrôle étranger ou à leurs agents des renseignements, procédés, objets, documents, données informatisées ou fichiers dont l'exploitation, la divulgation ou la réunion est de nature à porter atteinte aux intérêts fondamentaux de la nation est puni de quinze ans de détention criminelle et de 225 000 euros d'amende. »

Code pénal, article 410-1

« Les intérêts fondamentaux de la nation s'entendent au sens du présent titre de son indépendance, de l'intégrité de son territoire, de sa sécurité, de la forme républicaine de ses institutions, des moyens de sa défense et de sa diplomatie, de la sauvegarde de sa population en France et à l'étranger, de l'équilibre de son milieu naturel et de son environnement et des éléments essentiels de son potentiel scientifique et économique et de son patrimoine culturel. »

Loi du 10 juillet 1991, modifiée le 9 juillet 2004, article 125

« Peuvent être autorisées, à titre exceptionnel, dans les conditions prévues par l'article 4, les interceptions de correspondances émises par la voie des communications électroniques ayant pour objet [...] la sauvegarde des éléments essentiels du potentiel scientifique et économique de la France [...]. »

L'article 3 du code des marchés publics

Entré en vigueur au 1^{er} septembre 2006, cet article prévoit que ne sont pas soumis aux dispositions dudit code plusieurs types de contrats.

« Cette disposition permet de passer sans publicité ni mise en concurrence des marchés qui sont déclarés secrets ou dont l'exécution doit s'accompagner de mesures particulières de sécurité. Tel est notamment le cas de certaines prestations acquises en vue de prévenir des actions terroristes ou bioterroristes, et plus généralement de fournisseurs qui du fait de leurs prestations accèdent à des informations ou domaines sensibles dont la divulgation pourrait porter atteinte à la sécurité et la sûreté de l'État et de son potentiel scientifique et économique. »

a moins d'un an, le code des marchés publics a prévu que l'on peut déroger aux règles sacro-saintes du marché public si l'appel d'offres porte atteinte au potentiel scientifique et économique de la France.

On voit que l'immatériel surgit, mais le juriste que je suis est dans une énorme perplexité, car enfin : qu'est-ce que le potentiel scientifique et économique de la France ? Et comment peut-on appliquer ces textes ?

> De la valeur du secret

J'en arrive à mon second point sur la protection du patrimoine immatériel : celui du secret des affaires.

Il faut prendre la notion de secret des affaires dans son acception la plus large possible, c'est-à-dire de droit de divulguer et d'organiser la diffusion d'une information gardée jusque-là secrète.

Prenons un premier exemple : comment protéger une information en partant du principe qu'elle n'est pas protégeable par les modes de protection que l'on connaît déjà ? Par exemple, je note sur mon agenda que je pars en Ouzbékistan ou ailleurs. À mon grand regret, cette information n'intéresse pas grand monde. Mais si cette information figure sur l'agenda du P-DG de Saint-Gobain, de Total ou de France Télécom, elle devient éminemment stratégique.

Donc, comment protéger une information dont la

valeur varie en fonction d'un contexte subjectif ? La loi doit être objective, mais en ce qui concerne l'information, et c'est le propre de l'économie de l'immatériel, dans telle entreprise elle ne vaudra rien et dans telle autre elle aura beaucoup de valeur.

Deuxième exemple. Prenons un fichier clientèle : dans certaines entreprises, il aura une valeur extrêmement importante, en revanche si je travaille dans le nucléaire en France, les clients sont connus : Areva, EDF... Mon fichier est bouclé et n'a pas de valeur. Toute la difficulté en termes de valorisation est donc de savoir ce que l'on doit protéger.

Les Américains ont réfléchi à cette question bien avant nous. Une loi a été adoptée en 1996, l'Economic Espionage Act, que l'on appelle aussi le « Cohen Act ». Pragmatiques, ils ont estimé que du moment où l'entreprise investit pour protéger son information, celle-ci a de la valeur.

Les Américains ont donc adopté cette loi qui était censée protéger les entreprises américaines contre les prédateurs étrangers, notamment contre le vol d'informations. Et maintenant, dix ans après, quel bilan ?

Le bilan est déconcertant, car en fait, ce sont surtout les entreprises américaines qui ont utilisé ces dispositions pour s'attaquer entre elles. En réalité, peu d'entreprises étrangères ont été poursuivies à ce titre.

Et la France dans tout cela ? Une proposition de loi similaire, pour protéger les informations économiques, a été déposée par Bernard Carayon en 2004. Elle fonctionne selon le même principe que la loi américaine : si l'entreprise investit, elle a droit à des sanctions pénales si des informations protégées sont divulguées. Avec cependant quelque modération : bien évidemment, sont exclues de la protection les informations qui sont déjà dans le domaine public. Il y a aussi la nécessité de consulter le comité d'entreprise sur la mise en place des systèmes de protection. L'idée généreuse étant d'associer les forces vives de l'entreprise au système de protection. D'autres textes sur le droit du travail imposent également de consulter les représentants du personnel. Le législateur a donc voulu éviter une contradiction des lois.

En conclusion, je pense que c'est en répondant à la question préalable – comment protège-t-on une information ? – que l'on saura comment la valoriser. Ce qui donnera lieu, peut-être, à des investissements substantiels dans les entreprises par des fonds d'investissement. <

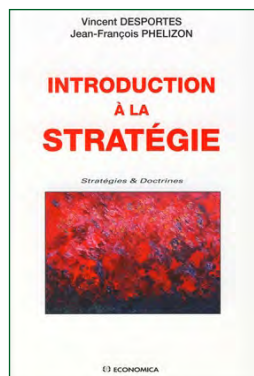
Pierre Breesé : Merci de cette présentation complémentaire au droit de la propriété industrielle, avec un certain paradoxe propre à la société de l'information. Où il apparaît, finalement, que la meilleure façon de valoriser une information, c'est de la conserver secrète.



Le Droit de l'intelligence économique,
de Th. du Manoir de Juaye,
éditions Litec-JurisClasser
L'objectif de cet ouvrage
est de faire connaître les
nombreuses règles de droit
qui s'appliquent à la collecte
de l'information par tous
les moyens légaux avec en
ligne de mire les limites à ne
pas dépasser.

Parution : 25 mai 2007,
262 pages,
prix : 42 euros,
ISBN10 : 2-7110-0652-2

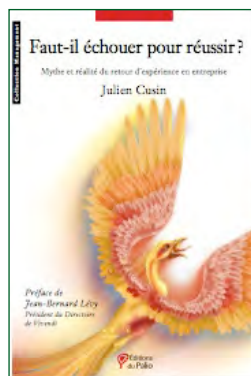
> Livres



> Vincent Desportes Jean-François Phélizon Introduction à la stratégie

Cet ouvrage regroupe et systématise sous la forme d'un dialogue les cinq éléments fondamentaux de la stratégie : les finalités sans lesquelles une action collective tourne à la confusion ; ensuite, le rapport à l'autre puisque toute stratégie suppose l'existence d'un autre ; le rapport à soi-même, considéré notamment quant à l'organisation du groupe et aux règles internes qui le régissent ; l'espace, autrement dit le lieu de l'action finalisée ; enfin le temps ou plutôt la durée, dont la perception et la valeur sont si différentes dans la culture occidentale et la culture orientale. Les auteurs y développent une idée-force : celle de la relativité de toute action stratégique.

Éditions Economica, 284 pages, Prix : 22 euros, ISBN10 : 2-7178-5423-1



> Julien Cusin Faut-il échouer pour réussir ?

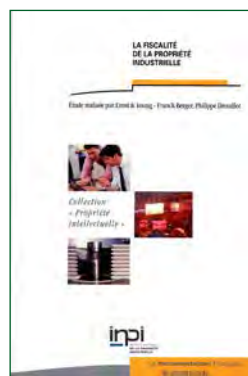
Pourquoi les entreprises font-elles le deuil de leurs projets malheureux ? Pourquoi les affaires qui échouent sont-elles perçues comme une abomination et font-elles systématiquement l'objet d'une omerta professionnelle ?

C'est à ces questions que répond Julien Cusin, en passant en revue plusieurs cas d'innovation, désastreux sur le plan commercial. La plupart du temps, une même vérité s'impose : entreprises et salariés préfèrent oublier leurs échecs, plutôt que d'en tirer des leçons utiles pour l'avenir.

Quel gâchis, quelle souffrance et que de traumatismes... pour tirer finalement aussi peu profit des valeurs thérapeutiques de l'échec !

Éditions du Paléo, Prix 18 euros - ISBN : 978-2-35449-007-2

> Études



> Inpi La fiscalité de la propriété industrielle

La mobilité des actifs immatériels crée un terrain particulièrement favorable à la concurrence fiscale entre les États. Les entreprises multinationales tendent ainsi à concentrer les actifs immatériels dans des pays à fiscalité favorable. En France, pour promouvoir la propriété industrielle, l'action des pouvoirs publics a jusqu'à présent surtout cherché à réduire les coûts pour les déposants et à proposer des aides financières. L'Inpi a souhaité examiner dans quelle mesure la politique fiscale pourrait être un levier efficace dans ce contexte.

Étude réalisée par E&Y, Franck Berger, Philippe Drouillot, pour le compte de l'Observatoire de la PI.

La Documentation Française, 64 pages, 16x24 cm, 15 euros ISBN : 978-2-11-006846-0



> Archimag Guide pratique : « Collaboratif et Gestion des connaissances »

Aujourd'hui, la question n'est plus de résoudre individuellement des problèmes, mais d'y parvenir collectivement, avec des équipes composées d'acteurs internes et externes, et de profiter de la dynamique d'un fonctionnement en mode projet. Il s'agit de construire des réseaux de collaborateurs ouvrant plus largement les chemins de la valeur et de la richesse.

Ce guide insiste sur la mise en place de démarches collaboratives en apportant un éclairage sociologique. Il décrit les familles d'outils et les critères de choix à retenir. Enfin, une série de retours d'expérience apportent l'éclairage du terrain.

Édité par Archimag, 48 p, mars 2008, prix : 46 ou 49,05 euros (papier).



Directeur de la publication -
Rédacteur en chef :
Philippe Collier - Filactu
Courriel : collier@filactu.com
Tél. : +33 (0)6 80 83 25 17
Conception graphique :
Valérie Eudier
Société éditrice :



Goodwill
Management
SAS au capital de
100 000 €
46, Bd de Sébastopol
75003 Paris
Tél. : 01 49 26 05 49
RCS : Paris B 450 482 641
Site Web :
www.capital-immateriel.info

Bulletin d'abonnement

Je souhaite recevoir gratuitement les prochains n°

(numéros au format PDF, livrés par mail)

Société : _____

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____

Ville : _____

Tél. : _____

E-mail : _____



> GOODWILL MANAGEMENT
46 BD de Sébastopol
75003 PARIS