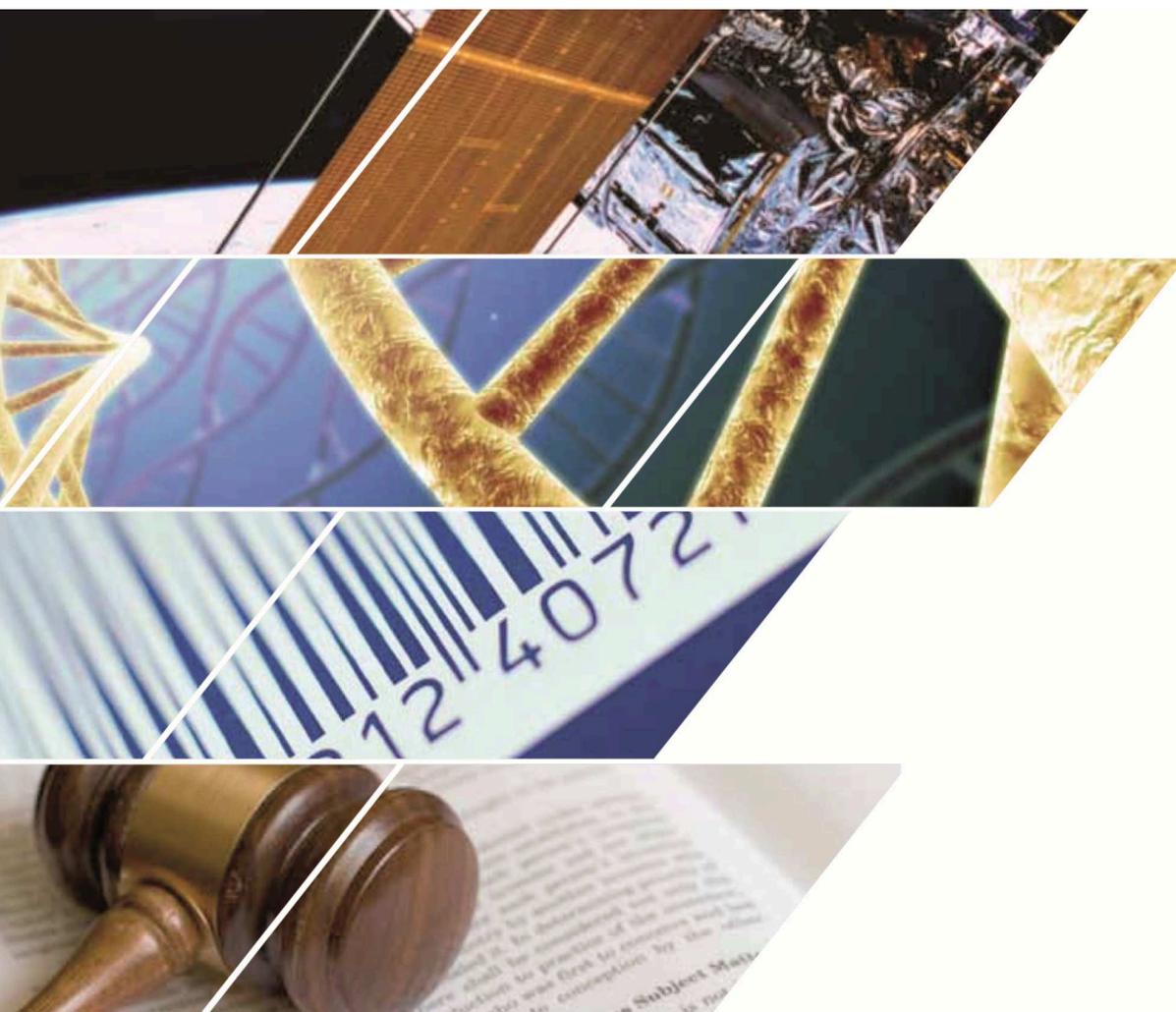


BAROMÈTRE DE LA **Pi**

RÉSULTATS ET ANALYSE

2015



METHODOLOGIE

En 2015, pour l'administration du questionnaire, LAVOIX a été accompagné par EDFIELD, société spécialisée dans le « terrain d'études », disposant de 25 ans d'expérience dans ce domaine et certifiée ISO 20252. Comme en 2014, l'analyse des données a été conduite par les équipes LAVOIX et M. Pascal CORBEL, maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut Supérieur de Management de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, et auteur de nombreux ouvrages et articles sur le management des droits de PI.

Le questionnaire a été mis en ligne à partir du lien www.barometredelapi.com du 21 janvier au 13 mars 2015. Le questionnaire du Baromètre de la PI a été adressé par courriel à plus de 1 500 Responsables PI en France et aux 4 000 membres de l'Association Française des Juristes d'Entreprises (AFJE).

Le questionnaire a été administré en ligne selon la méthodologie CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) et par téléphone selon la méthodologie CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Les réponses sont strictement anonymes. Néanmoins, les répondants souhaitant bénéficier d'un retour personnalisé sur le Baromètre de la PI avaient la possibilité de s'identifier à la fin du questionnaire.

LAVOIX

Fondé en 1898, LAVOIX vient de fêter ses 117 ans d'existence et d'accompagnement des chercheurs, entreprises et institutions dans la protection et la défense de leurs droits de PI.

LAVOIX est présent en France, à Paris, Lyon, Toulouse, Rennes, Lille et Grenoble et également en Allemagne à Munich. Aujourd'hui, LAVOIX est un des premiers acteurs entièrement dédié à la PI en Europe.

Avec plus de 200 collaborateurs, professionnels de la PI, dont 80 avocats, conseils en propriété intellectuelle, ingénieurs et juristes, LAVOIX intervient sur tout type de problématiques liées aux droits de PI (dépôts pour la constitution des droits, valorisation de portefeuilles, gestion de contentieux, recherches d'antériorités, consultations juridiques, rédaction d'actes sous seing privé, formation, évaluation financière...) aussi bien en marques qu'en brevets, et quel que soit le secteur économique ou technique concerné.

LAVOIX se donne pour mission de répondre aux enjeux :

- de protection des créations et innovations de ses clients,
- de valorisation de droits de PI de ses clients,
- de défense face aux droits des concurrents de ses clients,
- d'optimisation de la stratégie PI de ses clients,
- de surveillance de l'activité PI des concurrents de ses clients.

AFJE



Regroupant près de 4 000 juristes d'entreprise au sein de 1 300 entreprises, l'AFJE est la première organisation professionnelle de juristes d'entreprise en France, un réseau structuré et actif en termes de formation, de gestion de carrières et de représentation de la profession auprès des pouvoirs publics.

SOMMAIRE

EDITO AFJE	4
EDITO LAVOIX.....	5
SYNTHESE DU BAROMETRE DE LA PI – EDITION 2015	6
PROFIL DE LA STRUCTURE DES REpondANTS	10
PROFIL DES REpondANTS	11
PROFIL DE LA DIRECTION DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE (DPI)	14
ORGANISATION & EQUIPE	15
MISSIONS DU RESPONSABLE PI	16
ENJEUX DU RESPONSABLE PI.....	19
BUDGET	19
PERFORMANCE DE LA DIRECTION PI.....	20
PERCEPTION DU RÔLE STRATEGIQUE DE LA PI	20
FOCUS SUR LA VALORISATION DES ACTIFS	21
FOCUS SUR LA STRATEGIE PI	22
ANALYSE COMPARATIVE ENTRE ACTEURS	29
CAS DES ORGANISMES DE RECHERCHE OU D'ANIMATION ECONOMIQUE	33
LISTES DES FIGURES.....	37
LISTES DES TABLEAUX.....	37
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	38

EDITO AFJE

La propriété intellectuelle est au cœur de l'innovation, de la compétitivité et de la croissance. Le professionnel de la PI, dans ses différentes fonctions, structures et secteurs d'activité, est conscient de l'importance de ces enjeux dans un environnement économique concurrentiel.

Il s'agit notamment pour les fonctions techniques (R&D, ingénieurs...) de protéger et de valoriser les solutions techniques, pour les responsables juridiques de sécuriser le patrimoine de l'entreprise (technique, design ou marque) ou pour les Directions administrative et financière de disposer de ressources clé (actifs immatériels) pour le développement de leur entité économique.

Or, la question plus délicate est de savoir comment mesurer et faire reconnaître l'importance stratégique globale de la propriété intellectuelle en entreprise ?

C'est à cette question que le Baromètre de la PI 2015 apporte des éléments de réponse particulièrement intéressants en mettant en lumière des indicateurs d'ordre organisationnel, financier, stratégique et de communication.

Ces indicateurs permettent au professionnel de la PI de se positionner sur le marché par rapport aux pratiques de ses homologues.

Il est tout d'abord intéressant de constater que la fonction PI se situe à un niveau de rattachement stratégique dans l'organigramme de l'entreprise, en lien avec la Direction Générale. L'équipe PI est également structurée, avec une mission claire.

L'analyse des indicateurs peut ensuite permettre de redéfinir les bonnes priorités en terme de management de la stratégie propriété intellectuelle.

En effet, la stratégie PI pourra prioritairement être dédiée à la protection des créations et des innovations, ainsi qu'à l'élaboration (ou l'ajustement) de cette stratégie.

Il est également important de savoir sensibiliser les décideurs et les opérationnels aux enjeux de la PI par une communication efficace, synthétique et orientée vers les besoins des différents interlocuteurs concernés.

Dans ce contexte, l'enjeu central pour le juriste d'entreprise sera certainement de renforcer son rôle de management du risque juridique, en garantissant a minima la liberté d'exploitation et, le cas échéant, la constitution d'un monopole d'exploitation sur les créations intellectuelles de l'entreprise.

La formalisation de la stratégie PI est un prérequis nécessaire à sa bonne mise en oeuvre. Celle-ci pourra se traduire par la mise en place de méthodes de travail et de procédures innovantes, transverses à chaque fonction concernée par la PI et adaptées à chaque structure.

La stratégie PI permettra ainsi de porter le projet d'entreprise en animant l'innovation auprès de chaque acteur et de constituer un levier de la compétitivité et de la croissance économique.

Isabelle DERVAUX BLAVET
Responsable juridique propriété intellectuelle
DECATHLON

pour l'AFJE

EDITO LAVOIX

La Propriété Intellectuelle (PI) est au cœur de l'activité de LAVOIX depuis plus de 115 ans. Brevets, marques, dessins et modèles, rythment les journées de nos collaborateurs, soucieux d'offrir à nos clients, un service à la mesure de leurs attentes.

C'est dans ce même esprit d'excellence et de services à destination de nos clients, que nous avons créé il y a 4 ans le Baromètre de la Propriété Intellectuelle.

Le Baromètre de la PI, étude annuelle sur les pratiques de la PI réalisée sur la base des informations que les spécialistes de la PI acceptent de partager, entre donc dans sa 4^e édition, et nous sommes fiers de vous livrer dans ces quelques pages les résultats 2015.

Cette étude ne pourrait pas exister sans la collaboration des spécialistes PI qui ont accepté de répondre, longuement pour certains, à notre questionnaire et ainsi offrir les données nécessaires à une analyse que nous espérons pertinente et instructive pour votre activité, mais aussi pour le développement de la PI au sein de votre structure.

Permettez-nous donc de remercier, au nom de l'ensemble des collaborateurs de LAVOIX, les 302 spécialistes qui ont répondu en 2015 à notre questionnaire.

Depuis 4 ans, c'est avec plaisir, et parfois excitation, que nous observons l'intérêt croissant que portent les spécialistes de la PI à ce travail. Il nous permet de penser que notre objectif est atteint, à savoir donner aux responsables en charge de la PI des informations et des outils leur permettant d'améliorer la gestion de la PI au sein de leur structure, mais surtout quelques clés leur permettant de valoriser la PI auprès des acteurs de l'entreprise.

Comme lors des précédentes éditions, LAVOIX s'est associé en 2015 avec l'AFJE, l'Association Française des Juristes d'Entreprises, notamment pour le recueil des données du Baromètre de la PI.

Nous avons également souhaité poursuivre notre collaboration avec Pascal CORBEL, Maître de Conférences à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, afin de vous offrir un focus particulier sur les aspects liés au management stratégique de la PI, et explorer la manière dont celui-ci s'articule avec la stratégie générale des organisations.

Enfin, cette année, le nombre plus important de répondants nous a permis d'analyser plus finement les spécificités des organismes d'animation économique et de recherche quant à la gestion de la PI et les enjeux auxquels les professionnels au sein de ces structures font face.

Vous trouverez donc en parcourant les pages de ce document, une analyse des résultats 2015 du Baromètre de la PI et les évolutions qui ont pu être identifiées par rapport aux années précédentes.

Nous sommes ouverts à partager avec vous une analyse plus fine des données si vous le souhaitez et sommes à votre disposition pour répondre à vos questions.

Nous espérons vivement que vous trouverez, dans cet outil, un élément précieux pour votre développement professionnel.

Dans l'attente de la prochaine édition, nous vous souhaitons une bonne lecture,

Philippe BLOT
Associé,
Conseil en propriété industrielle

Grégoire GOUSSU
Associé,
Avocat à la cour

SYNTHESE DU BAROMETRE DE LA PI – EDITION 2015

Dans cette 4^e édition du Baromètre de la Propriété Intellectuelle (PI) LAVOIX, nous nous sommes attachés, comme l'année précédente, à analyser les résultats en nous concentrant sur les aspects stratégiques de la PI (utilisation des droits, articulation avec la stratégie générale, poids dans les activités des services PI, degré de formalisation). Nous avons essayé d'extraire et d'analyser les données 2015 de ce point de vue afin de définir les principales tendances, et d'offrir ainsi aux responsables PI des indicateurs, des informations, des outils qui leur permettent d'améliorer la gestion de la PI, mais également de valoriser la PI auprès des acteurs de l'entreprise.

Cette année, 302 professionnels de la PI ont répondu au questionnaire du Baromètre de la PI LAVOIX. L'analyse des principales caractéristiques de l'échantillon des répondants, que vous pouvez retrouver dans les premières pages de ce rapport, nous a permis d'identifier quelques changements dans la composition (répondants plus diversifiés dans leurs fonctions, proportion un peu plus forte de PME ou d'organismes de recherche et d'animation économique...). Ces changements s'avèrent globalement positifs en réduisant les biais détectés lors des précédentes éditions et surtout en nous permettant des analyses sur des sous-échantillons plus significatives (PME, ETI et organismes de recherche et d'animation économique). Nous avons ainsi pu réaliser en fin de rapport un focus particulier sur les organismes de recherche et d'animation économique.

Pour la première fois depuis la mise en place du Baromètre de la PI LAVOIX, la perception de la PI comme étant un enjeu stratégique ne progresse plus et régresse même un peu, retrouvant son niveau de 2013. Or, nous avons pu vérifier que ce n'était pas dû à l'évolution de l'échantillon. S'il faut être prudent quant aux évolutions d'un indicateur de ce type d'une année sur l'autre, cela marque tout de même un changement par rapport à une tendance à l'amélioration jusqu'ici assez nette.

Les autres variables mesurées donnent des résultats très proches de ceux de 2014 montrant que des efforts sont toujours nécessaires pour sensibiliser à la PI à tous les niveaux, alors même que le ou les services qui s'y consacrent sont toujours peu associés aux décisions stratégiques, et voient leur activité essentiellement mesurée à partir d'indicateurs déconnectés de la stratégie générale de l'entreprise. L'étude des données du Baromètre de la PI LAVOIX 2015 ne montre aucune progression de ce point de vue et le diagnostic reste globalement le même : la PI n'est certes pas une fonction fermée sur elle-même, et les responsables interrogés ont une part non-négligeable d'activités relationnelles, et pas seulement en interne, mais elle reste légèrement déconnectée de l'élaboration de la stratégie générale (comme en témoigne le niveau d'information moyen des répondants sur les dimensions externes du contexte stratégique de leur entreprise ou la faible formalisation de la stratégie PI et, lorsqu'elle a été formalisée, son relativement faible degré d'articulation avec la stratégie générale de la structure).

Concernant la façon dont on utilise concrètement les droits de PI dans une perspective stratégique, le panorama des rôles du brevet confirme principalement la coexistence de buts offensifs et défensifs. Ainsi, d'un côté, les entreprises utilisent les brevets pour se protéger de l'imitation ou pour bloquer leurs concurrents, et de l'autre, elles déposent aussi des brevets pour éviter d'être bloquées par ceux des concurrents ou pour limiter les risques d'être attaquées en contrefaçon. Les propositions de rôles de la marque, à l'exception de quelques unes, recueillent un plus large consensus que celles concernant le brevet. Là aussi, on constate une grande stabilité par rapport à 2014 et la conclusion principale de l'année dernière reste valable : tout ce qui tourne autour de la caractérisation des produits de l'entreprise et de la lutte contre l'imitation obtient des scores d'importance plus élevés que les buts « marketing » de la marque, à l'exception du renforcement du positionnement du produit. Enfin, lorsque la question est posée pour l'ensemble des droits de PI, la volonté de différenciation passe devant la préservation de la liberté d'exploitation, mais de très peu. Globalement, c'est la stabilité qui domine et on retrouve cette dualité entre rôles offensifs et défensifs, avec une progression de la dimension communication, ce qui va également dans le sens d'une préoccupation croissante pour la recherche de différenciation.

Comme en 2014, une analyse comparative des résultats entre les acteurs a pu être menée afin de déterminer les éléments permettant de distinguer les stratégies en fonction de la taille des entreprises et en fonction des secteurs d'activité. Tout d'abord, au niveau des entreprises, les caractéristiques habituellement reconnues comme discriminantes en matière de stratégie PI s'avèrent en réalité avoir

peu d'influence sur l'utilisation de ces droits. Que ce soit pour la taille, avec des sous-échantillons plus importants, ou pour le degré de complexité du produit et la dominante B to B et B to C de l'activité, on ne détecte pas de différence forte entre les entreprises. En revanche, les organismes de recherche et d'animation économique présentent, eux, des caractéristiques très spécifiques. Il nous a donc paru intéressant de traiter cela par un focus particulier. Ainsi, tous les items liés à la dimension partenariale sont fortement valorisés, tant pour les brevets que pour les droits de PI dans leur ensemble. En même temps, l'objectif de valorisation financière y est plus fort que dans les entreprises, ce qui peut en être le résultat logique, mais peut aussi gêner la conclusion de partenariats s'il devient prépondérant.

En conclusion, on retrouve un panorama proche de celui de l'année dernière, mais avec des caractéristiques encore plus marquées sur certains aspects. Si l'on considère que la PI ne peut que jouer un rôle central dans une « économie de la connaissance », alors force est de constater qu'il reste des progrès à réaliser pour mieux connecter stratégie générale de l'entreprise et stratégie PI : meilleure information sur toutes les dimensions, même externes, de la stratégie, meilleure implication dans les organes de décision, formalisation de la stratégie PI, adaptation des indicateurs aux orientations stratégiques... Les chantiers sont nombreux et nécessiteraient de dégager un peu de temps des activités opérationnelles.

RÉSULTATS ET ANALYSE

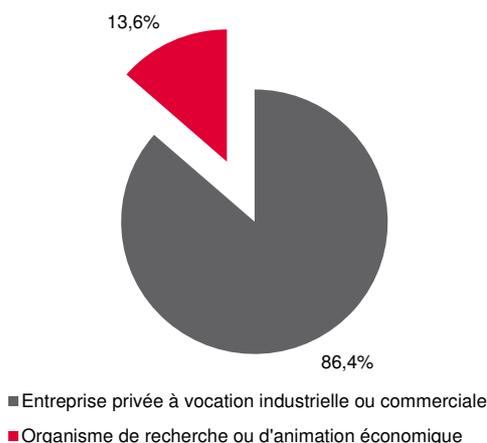
2015

PROFIL DE LA STRUCTURE DES RÉPONDANTS

En 2015, 302 professionnels de la Propriété Intellectuelle (PI) ont répondu aux questions du Baromètre de la PI.

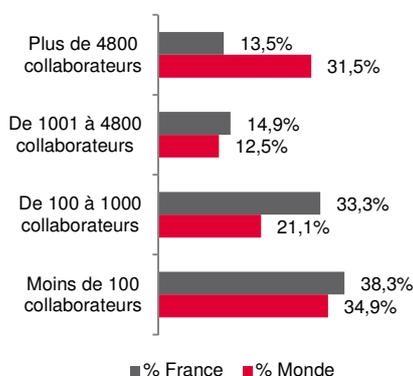
Ce nombre beaucoup plus élevé que celui des précédentes éditions (101 en 2012, 117 en 2013 et 123 en 2014) a pu être atteint grâce au mode de recueil mis en place en 2015, avec la société EDFIELD (voir rubrique méthodologie).

Figure 1 - Origine des répondants au Baromètre de la PI 2015



Comme nous le montre la figure 1, 86,4% des répondants exercent au sein d'une entreprise privée à vocation industrielle ou commerciale, et 13,6% au sein d'un organisme de recherche ou d'animation économique. Cette répartition est sensiblement identique à la répartition de l'échantillon des répondants des précédentes éditions.

Figure 2 - Taille des entreprises (structures) des répondants



L'échantillon des répondants est, cette année encore, réparti dans les différentes strates de taille d'entreprises (voir figure 2). On note cependant, comme les années précédentes,

une plus forte représentativité des entreprises de plus de 100 collaborateurs.

On note une augmentation de la moyenne en France et au niveau mondial du chiffre d'affaires (CA) des structures par rapport aux années précédentes. Ainsi, les répondants ont déclaré des CA qui en moyenne se situent en France, à environ 420 millions d'euros, et au niveau mondial, à 5 780 millions d'euros. Cette évolution peut s'expliquer par la variation de la taille de l'échantillon.

Enfin, pour terminer l'analyse du profil de la structure des répondants, on constate que l'ensemble des secteurs d'activités est représenté au sein de cet échantillon.

Tableau 1 - Secteur d'activité de l'entreprise

Secteur d'Activité	% obs.
Chimie / Biologie	15,6%
Télécommunications, Médias, Technologies	15,2%
Energie / Matières premières	13,2%
Santé - pharmaceutique	13,2%
Matériaux	11,3%
Santé - non pharmaceutique	11,3%
Automobile	10,9%
Agro-alimentaire / Agro-industrie	10,6%
Construction	9,3%
Cosmétique	7,3%
Biens de consommation / Distribution	6,6%
Environnement	6,3%
Industrie	5,6%
Défense	5,3%
Sociétés de services	4,6%
Autres	2,3%
Enseignement	2,0%
Transport et Logistique	2,0%
Assurance / Banque / Finance	1,7%
Luxe	1,7%
Loisirs	1,3%

Avant de tirer des conclusions d'analyses statistiques, il convient d'évaluer la portée et les limites de ces dernières, et donc d'analyser à cette fin les principales caractéristiques de l'échantillon des répondants.

La taille (302 répondants) permet des traitements statistiques plus importants que lors des précédentes éditions. Il est constitué d'un peu plus de 85% d'entreprises, qui constitueront donc le cœur de notre analyse (un focus particulier sur les organismes de recherche et d'animation économique a cependant été réalisé, et se trouve à la fin de ce document de synthèse).

Comme les années précédentes, l'échantillon comporte une bonne diversité en matière de

taille et de secteur d'activité, indispensable pour appréhender un sujet comme celui-ci.

Les répondants sont principalement des responsables PI ou juridiques et ont donc un profil pertinent pour répondre au mieux aux questions posées (voir section suivante). L'échantillon assure enfin une bonne continuité par rapport aux baromètres précédents, permettant ainsi des comparaisons dans le temps.

Il est difficile de parler de représentativité de l'échantillon. S'il n'est probablement pas représentatif de l'ensemble de la population des entreprises françaises, il l'est de celles qui ont une pratique de la PI.

En conclusion, l'échantillon montre globalement une bonne continuité par rapport à l'existant. Il conserve ses principaux atouts : diversité de la taille des entreprises et des secteurs, pertinence des répondants.

PROFIL DES REpondANTS

Lorsqu'on analyse la fonction des répondants, on observe une grande diversité de fonctions au sein de l'échantillon 2015 (voir figure 3).

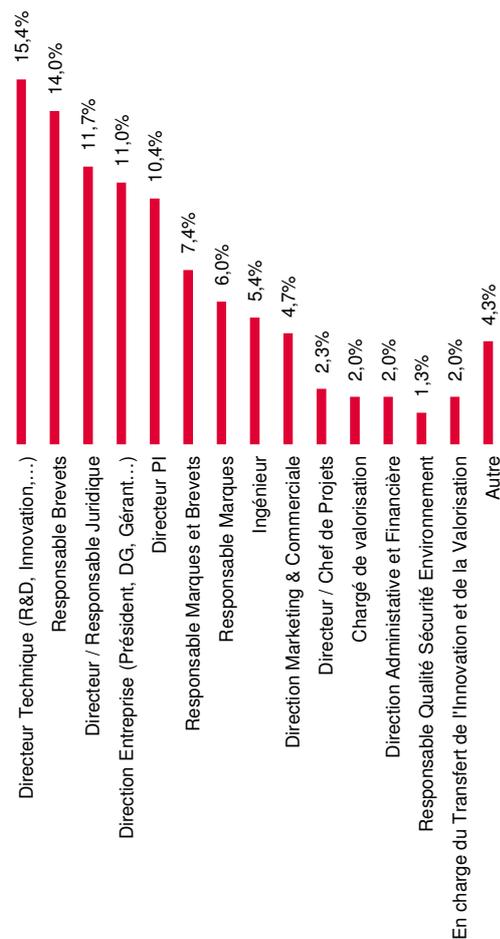
Lors des précédentes éditions du Baromètre de la PI, nous avons recodé ces fonctions afin de les intégrer à une typologie préétablie :

- responsable marques,
- responsable brevets,
- responsable marques et brevets,
- directeur / responsable Juridique,
- en charge du transfert de l'innovation et de la valorisation.

Si nous procédons en 2015 à un tel exercice, nous retrouvons des données sensiblement égales à celles des années précédentes, à savoir une forte proportion de personnes exerçant la fonction de responsable brevets (environ 37%), puis de directeur / responsable juridique (près de 23%), des responsables marques et brevets (un peu moins de 18%) et enfin des responsables marques (6%) et des répondants en charge du transfert de l'innovation et de la valorisation (4%).

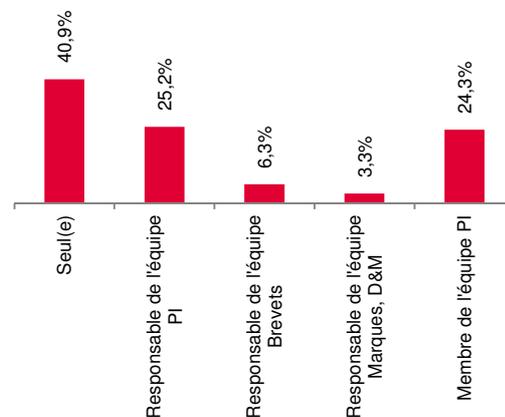
Néanmoins, il nous paraît intéressant de conserver la typologie obtenue par les réponses au Baromètre de la PI 2015, car cela permet de mettre en évidence la diversité des fonctions intervenant dans les problématiques de propriété intellectuelle au sein des structures de notre échantillon.

Figure 3 - Fonction occupée par les répondants



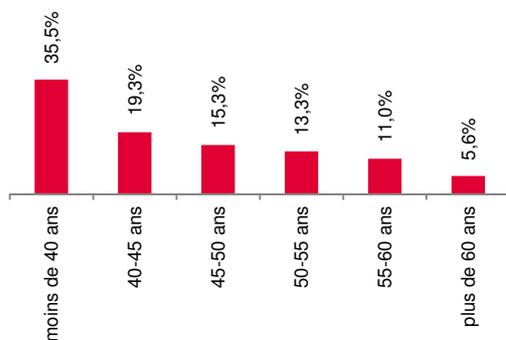
Parmi les différentes fonctions, on constate, comme lors des précédentes éditions, que les répondants sont soit majoritairement « seul(e) » (40,9% vs 34,9% en 2014) ou « responsable de l'ensemble de l'équipe » (25,2% vs 34,9% en 2014) (voir figure 5).

Figure 4 - Rôle des répondants au sein de leur équipe



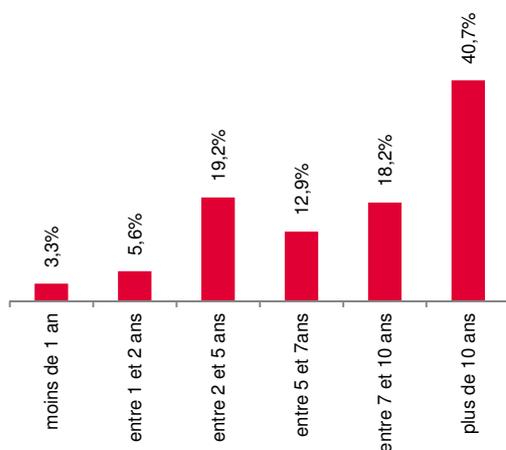
L'échantillon 2015 est majoritairement masculin, avec 61,1% d'hommes et 38,9% de femmes, mais également jeune, avec 54,8% de répondants de moins de 45 ans (voir figure 4).

Figure 5 - Âge des répondants



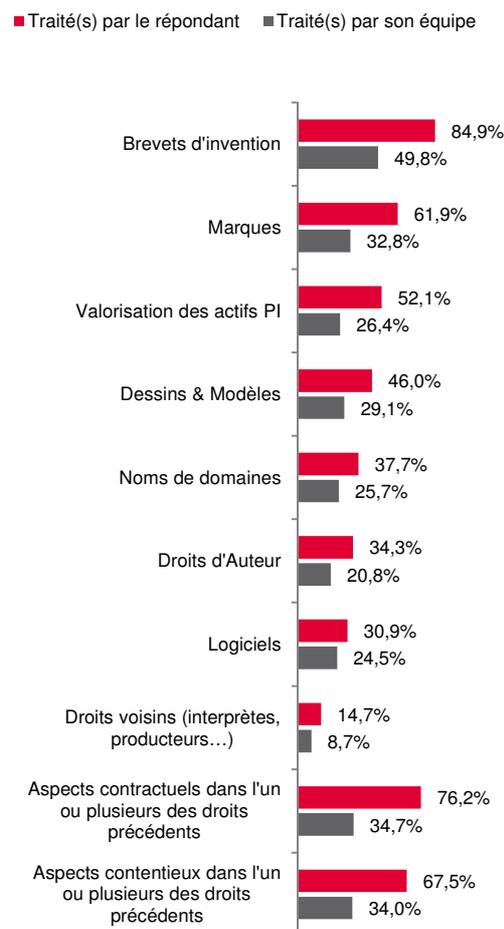
Les répondants déclarent exercer dans la fonction PI principalement depuis plus de 10 ans (40,7%) et peu de répondants ont moins de 2 ans d'expérience dans la fonction PI (8,3%) (voir figure 6).

Figure 6 - Ancienneté dans la fonction PI



A partir de ces éléments, on peut donc conclure que les répondants au Baromètre de la PI 2015 ont un profil pertinent pour répondre au mieux aux questions posées. Ceci assure donc une bonne continuité de l'analyse comparative des résultats.

Figure 7 - Domaines de la PI traités par le répondant et/ou son équipe

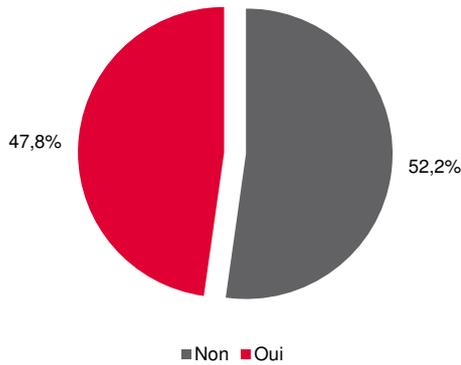


Les répondants ou leurs équipes traitent de l'ensemble des domaines de la PI (brevets, marques, dessins et modèles...) et des aspects contractuels (voir figure 7) dans des proportions sensiblement égales à celle de l'année précédente.

L'échantillon reste donc stable en matière de connaissance des domaines listés dans la figure 7, notamment pour la gestion des aspects contractuels et/ou contentieux pour l'un ou plusieurs des droits précités. Dans ce cas, et comme pour les précédentes éditions, nous avons cherché à connaître l'autonomie dont disposent les répondants par rapport à la Direction juridique pour les questions relatives à ces aspects.

Ainsi, on observe que 47,8% des répondants déclarent avoir de l'autonomie par rapport à la Direction juridique pour les questions contractuelles (voir figure 8).

Figure 8 - Autonomie par rapport à la direction juridique pour les questions contractuelles



Quant à la gestion des contentieux, seulement 37,8% des répondants déclarent être autonomes par rapport à la Direction juridique (voir figure 9).

Figure 9 - Autonomie par rapport à la direction juridique pour la gestion des contentieux

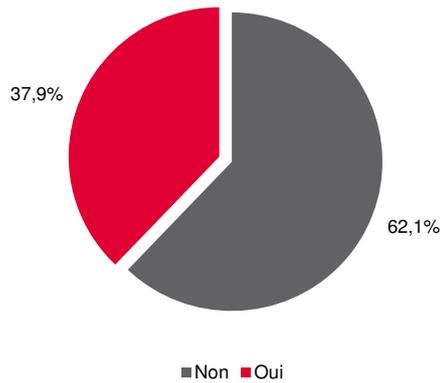
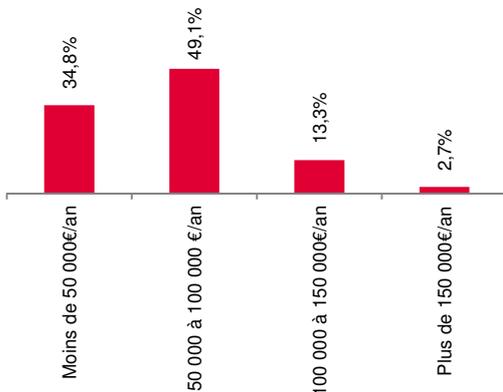


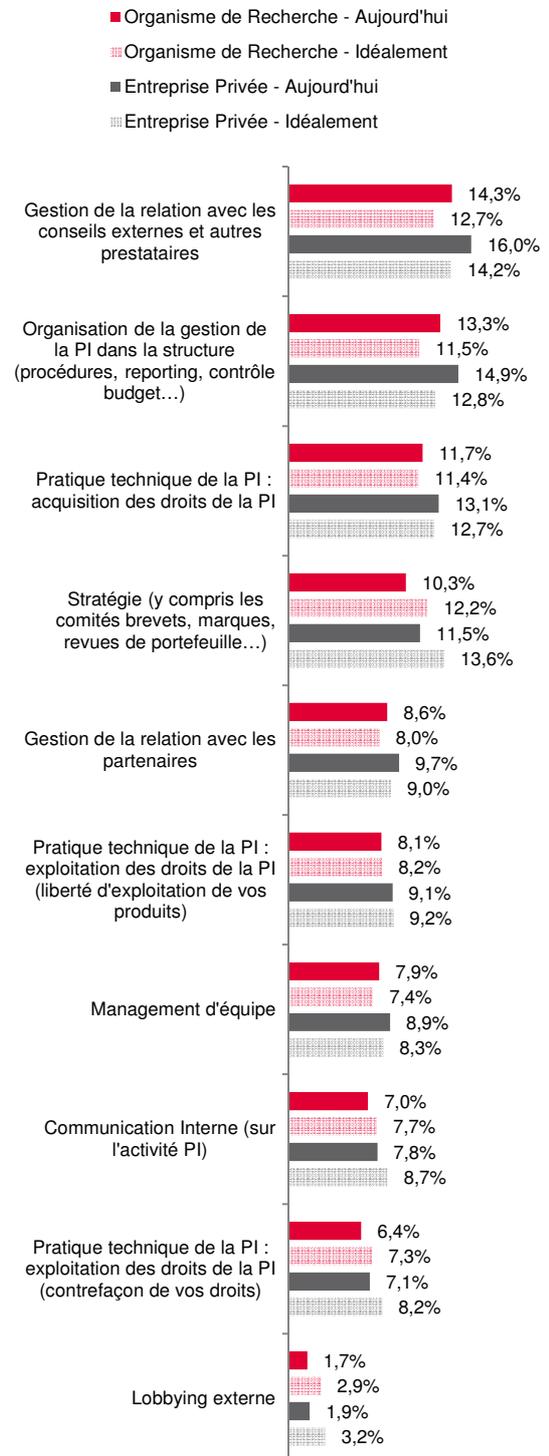
Figure 10 - Niveau de rémunération



En 2015, le niveau de rémunération déclaré par les répondants, reste sensiblement égal à celui des années précédentes, avec une proportion importante de rémunérations

comprises entre 50 000 € et 100 000 € / an (voir figure 10).

Figure 11 - Répartition du temps pour un responsable PI (Aujourd'hui / Idéalement)



Lorsqu'on interroge les responsables PI sur le temps qu'ils passent aujourd'hui sur différentes missions, et sur le temps qu'ils souhaiteraient y passer dans l'idéal, on constate que les

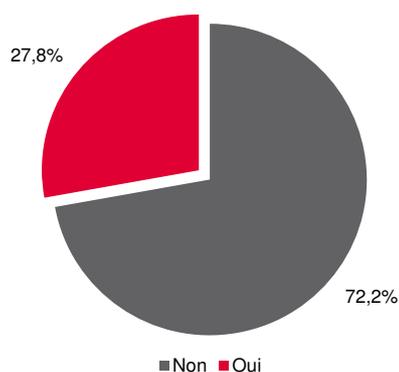
répondants souhaitent significativement passer plus de temps sur la stratégie PI. Qu'ils exercent au sein d'organismes de recherche et d'animation économique (10,3% de leur temps aujourd'hui à 12,2% dans l'idéal) ou au sein d'entreprises privées à vocation industrielle et commerciale (11,5% de leur temps aujourd'hui à 13,6% dans l'idéal).

Cette année, on note, qu'au contraire des précédentes éditions, la « pratique technique de la PI – acquisition des droits de la PI » n'est pas la mission la plus importante en temps pour les répondants. Les deux premières missions en 2015 sont la « gestion de la relation avec les conseils externes et autres prestataires » et l'« organisation de la gestion de la PI dans la structure (procédures, reporting, contrôle budget...) ».

PROFIL DE LA DIRECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (DPI)

En 2015, seulement 27,8% des répondants déclarent avoir une DPI en tant que telle au sein de leur structure (voir figure 12). Cette proportion est légèrement plus importante lorsqu'on s'attache à analyser uniquement les répondants évoluant au sein d'un organisme de recherche ou d'animation économique (34,1% des répondants déclarent avoir une DPI).

Figure 12 - Existence d'une DPI au sein de la structure

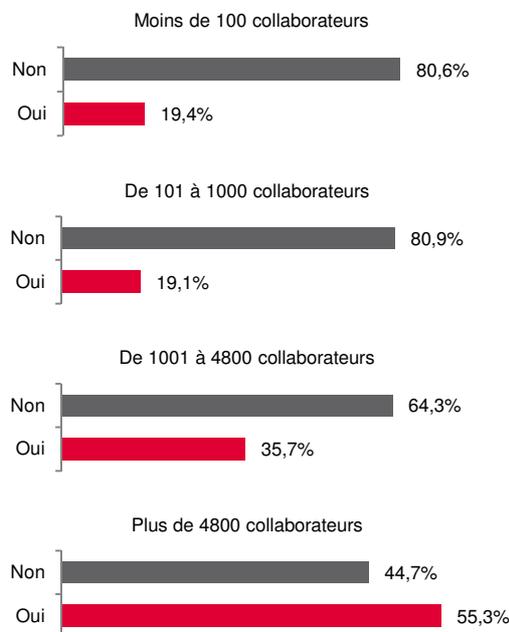


Lorsque la DPI existe, cette dernière est principalement rattachée, dans plus d'un tiers des cas, à la Présidence ou Direction Générale de la structure. Elle est ensuite rattachée en proportion quasi identique à la Direction juridique ou à la Direction technique (R&D, Innovation...), respectivement à 27,7% et 26,5%.

Comme lors des précédentes éditions du Baromètre de la PI, on observe que l'existence

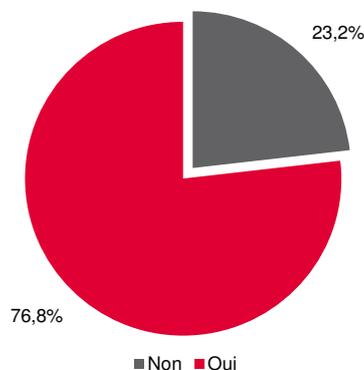
d'une DPI est significativement liée à la taille de l'entreprise (voir figure 13). Ainsi, les structures de plus de 4 800 collaborateurs sont celles disposant le plus d'une DPI en tant que telle.

Figure 13 - Existence d'une DPI au sein de la structure selon la taille de l'entreprise



L'existence d'une DPI pourrait laisser entendre que les dirigeants de la structure souhaitent regrouper les personnes traitant des brevets et celles traitant des marques pour créer une meilleure coordination entre les différents droits de PI, et ainsi créer une synergie profitable à l'ensemble de la structure. Cependant, lorsqu'une DPI existe, cela n'est le cas que dans 76,8% des cas (voir figure 14).

Figure 14 - Regroupement des ingénieurs brevets et juristes marques au sein de la même équipe

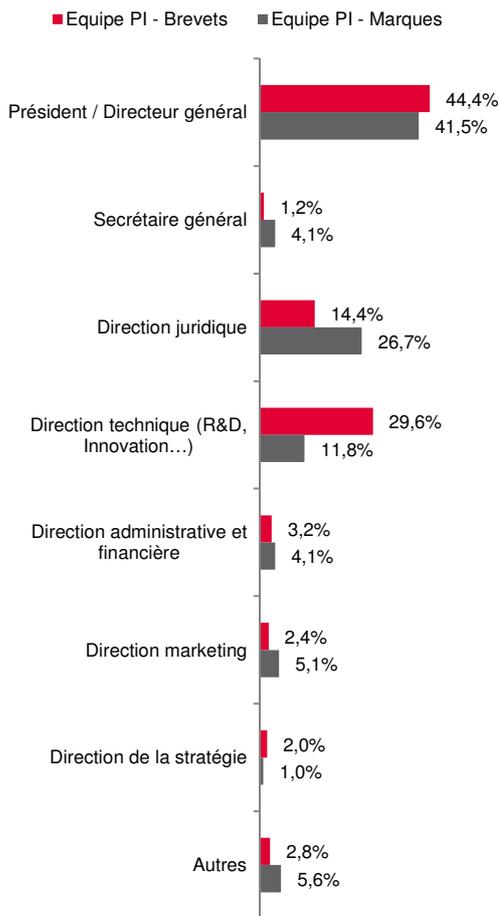


Il semblerait donc que dans 23,2% des structures disposant d'une DPI, le terme

« Direction de la PI » désigne des cas différents puisque marques et brevets n'y sont pas regroupés.

Concernant le rattachement hiérarchique de la fonction PI (ou de l'équipe PI), on note, comme en 2014, qu'une partie non négligeable des équipes PI Brevets et des équipes PI Marques est directement rattachée au président / directeur général (voir figure 15).

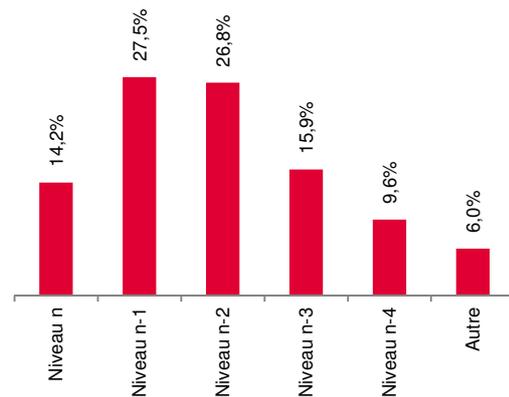
Figure 15 - Rattachement hiérarchique de la fonction PI ou équipe PI



Cela se retrouve également lorsqu'on observe le niveau des répondants dans l'organigramme (voir figure 16). En 2015, nos répondants se trouvent majoritairement à un niveau n, n-1 ou n-2.

Par rapport aux précédentes éditions, on note une représentation plus importante de répondants au niveau n (14,2% vs 7,3%), n-1 (27,5% vs 20,1%) ou encore n-2 (26,8% vs 32,7%). Néanmoins, comme en 2014, les directeurs PI se trouvent majoritairement (74%) aux niveaux n-2 et n-3.

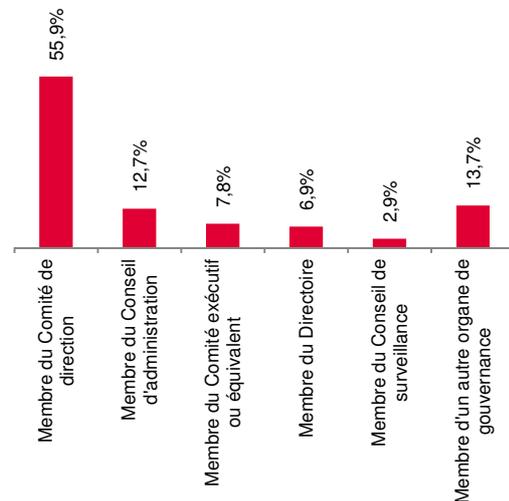
Figure 16 - Niveau dans l'organigramme de l'entreprise



Cette représentation plus importante du « top-management », au sein de l'échantillon des répondants du Baromètre de la PI 2015, modifie légèrement les réponses concernant l'appartenance aux instances de décision. Ainsi, 37% des répondants déclarent être membres d'un organe de gouvernance alors que cette proportion était de l'ordre de 30% en 2014.

Parmi ceux-ci, on observe les répartitions suivantes :

Figure 17 - Membre d'un organe de gouvernance



ORGANISATION & EQUIPE

En 2015, les équipes PI des répondants comptent en moyenne 6,7 personnes, soit légèrement plus qu'en 2014, où l'équipe comptait en moyenne 6,1 personnes (voir tableau 2).

Tableau 2 - Taille en effectif de l'équipe PI (en moyenne)

	2015	2014
Juristes ou personnes en charge des marques	2,5	1,4
Personnel support marques	1,1	0,8
Ingénieurs ou personnes en charge des brevets	3,5	3,1
Personnel support brevets	1,8	2,1
Ensemble de l'équipe (à titre indicatif)	6,7	6,1

Cependant, la taille de l'effectif de l'équipe PI et les fonctions des personnes qui la composent, varient selon la fonction du répondant (voir tableau 3). Ainsi, on note que les répondants « responsable brevets » sont, comme lors des précédentes éditions, ceux qui évoluent dans les équipes les plus importantes (10,5 personnes en moyenne), tandis que les répondants « directeur/responsable juridique » évoluent dans les plus petites équipes.

En 2015, les répondants « responsable marques » évoluent au sein d'équipes PI plus importantes qu'en 2014 (6,7 personnes vs 2,4).

Tableau 3 - Taille en effectif de l'équipe PI (en moyenne) selon la fonction du répondant

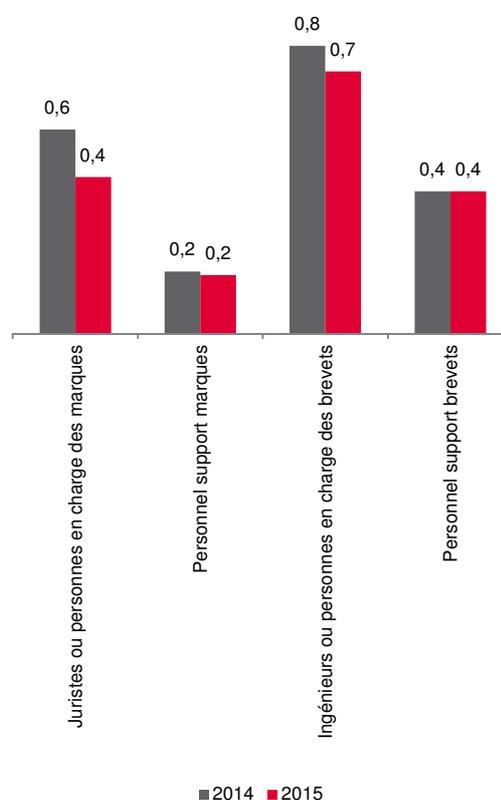
	Responsable marques	Responsable brevets	Responsable marques et brevets	Directeur / Responsable juridique	Directeur PI
Juristes ou personnes en charge des marques	3,5	5,8	2,1	2	2
Personnel support marques	1,7	1	0,8	0,7	1,1
Ingénieurs ou personnes en charge des brevets	2	6	2,3	1,5	3,6
Personnel support brevets	0,5	2,9	0,9	0,9	2,3
Ensemble de l'équipe (à titre indicatif)	6,7	10,5	5,3	3,7	8,5

Au niveau des évolutions des effectifs passées ou à venir, les résultats du Baromètre de la PI 2015 ne montrent pas une évolution significative dans les embauches ou les prévisions d'embauche pour l'équipe PI (voir la figure 18).

Ainsi, pour les « juristes ou personnes en charge des marques », les embauches en 2014 ont été en moyenne de +0,6 personne, soit pratiquement conforme aux prévisions émises en 2014 (+0,7). Cependant, les perspectives de recrutement ne semblent pas

être importantes avec des prévisions d'embauche à +0,4 personne en moyenne pour l'année 2015.

Figure 18 - Evolution des effectifs en 2014 et celle prévue en 2015



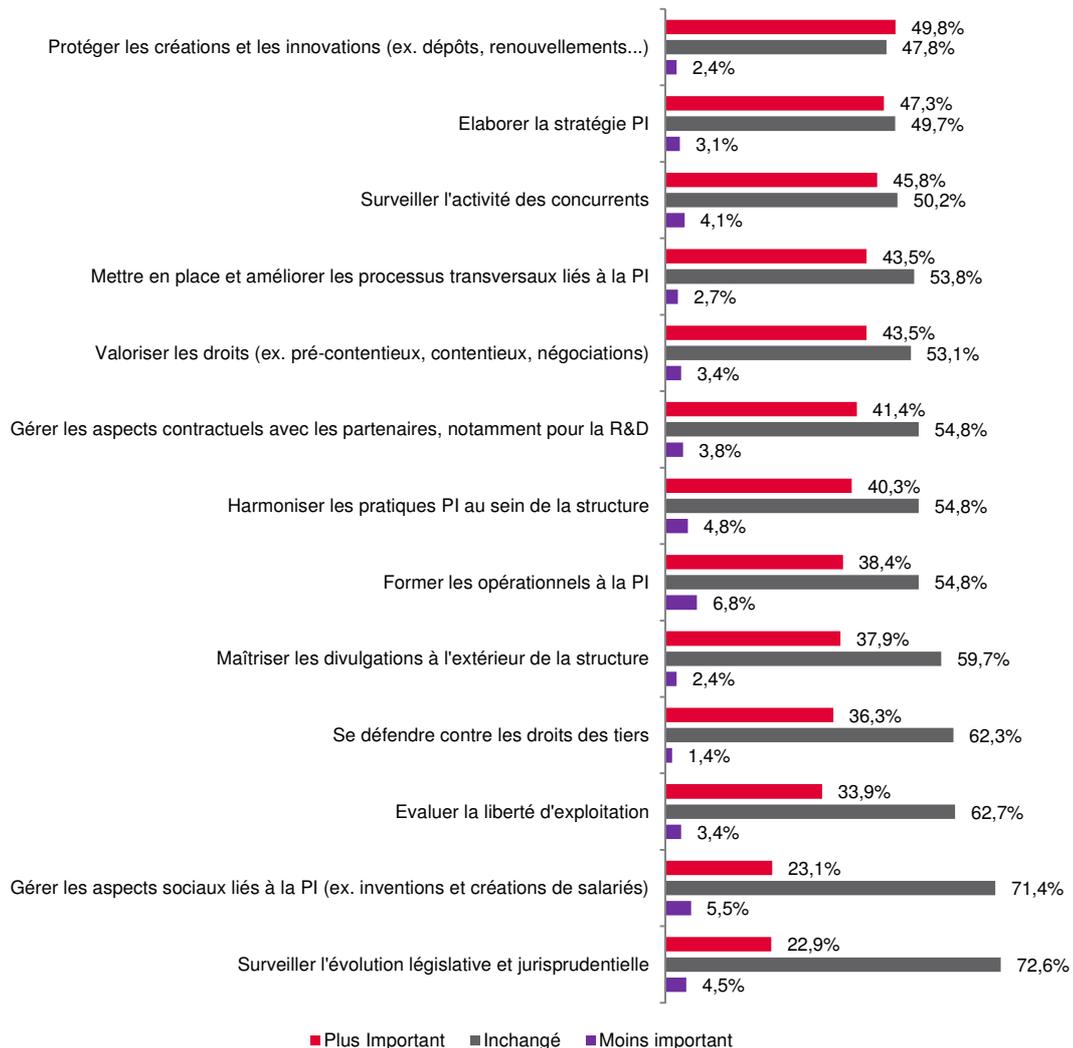
Ce constat vaut également pour les « ingénieurs ou personnes en charge des brevets », avec des perspectives d'embauches moins importantes pour l'année à venir que pour l'année passée. A noter que, pour cette population, les embauches réalisées en 2014 (+0,8) ont été moins élevées que celles prévues lors du Baromètre de la PI 2014 (+1,3).

MISSIONS DU RESPONSABLE PI

Comme lors des précédentes éditions, à partir d'une liste de missions qui leur était proposée, les répondants devaient indiquer comment selon eux, celles-ci allaient évoluer d'ici 3 ans (voir figure 19).

Les résultats montrent que « protéger les créations et les innovations (ex. dépôts, renouvellements...) », cœur de l'activité PI, est la mission qui prendra, selon les répondants, le plus d'importance dans les 3 ans à venir, juste devant « élaborer la stratégie PI ».

Figure 19 - Evolution des missions de la Direction PI d'ici à 3 ans



En effet, 49,8% des répondants déclarent que l'importance de la mission « protéger les créations et les innovations (ex. dépôts, renouvellements...) » va évoluer de façon « plus importante » d'ici à 3 ans, et 47,3% l'indiquent pour la mission « élaborer la stratégie PI ». Cette dernière mission reste donc toujours très importante pour les responsables PI, avec un niveau comparable à celui de 2014, puisque l'année passée, près de 49% des répondants déclaraient que « élaborer la stratégie PI » allait prendre plus d'importance dans les 3 ans à venir. A contrario, l'évolution de la mission « protéger les créations et les innovations (ex. dépôts, renouvellements...) », qui ne recueillait que 39% de citations parmi les répondants en 2014, est assez importante, et peut traduire une anticipation de sortie de crise par les responsables PI. En effet, dans ce cas, les structures vont chercher à reconstituer des portefeuilles PI, et donc fondamentalement à « protéger les créations et les innovations (ex. dépôts, renouvellements...) ».

Pour connaître le niveau d'importance qu'accordent les répondants à chacune des missions listées, il est nécessaire d'analyser les résultats de la valeur ajoutée accordée à chacune d'elle, valeur ajoutée notée sur une échelle de 1 à 4 (1 = mission à faible valeur ajoutée à 4 = mission à forte valeur ajoutée). Ainsi, on observe (voir tableau 4) que « élaborer la stratégie PI » est l'une des missions les plus importantes pour les répondants, avec une valeur ajoutée moyenne à 3,3, à égalité avec « protéger les créations et les innovations (ex. dépôts, renouvellements...) ». Cependant, l'élaboration de la stratégie PI est internalisée de façon plus importante au sein des structures des répondants, avec un taux de 77,1% d'internalisation, alors que la mission de protection des créations n'est internalisée qu'à hauteur de 42,8%.

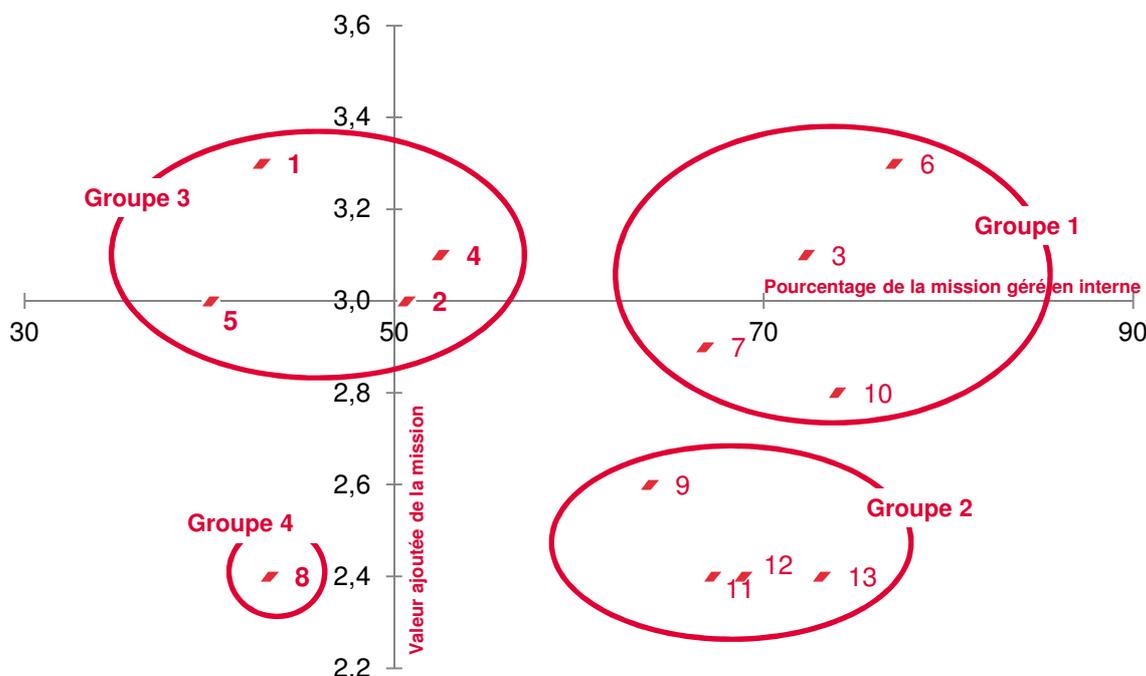
Tableau 4 - Missions de la Direction / Equipe PI - Internalisation / Valeur Ajoutée

		% d'internalisation de la mission	Valeur ajoutée de la mission
1	Protéger les créations et les innovations (ex. dépôts, renouvellements...)	42,8	3,3
2	Valoriser les droits (ex. pré-contentieux, contentieux, négociations)	50,7	3,0
3	Gérer les aspects contractuels avec les partenaires, notamment pour la R&D	72,3	3,1
4	Evaluer la liberté d'exploitation	52,5	3,1
5	Se défendre contre les droits des tiers	40,1	3,0
6	Elaborer la stratégie PI	77,1	3,3
7	Surveiller l'activité des concurrents	66,9	2,9
8	Surveiller l'évolution législative et jurisprudentielle	43,3	2,4
9	Former les opérationnels / chercheurs à la PI	63,8	2,6
10	Maîtriser les divulgations à l'extérieur de la structure	74,0	2,8
11	Gérer les aspects sociaux liés à la PI (ex. inventions et créations de salariés)	67,3	2,4
12	Mettre en place et améliorer les processus transversaux liés à la PI	68,9	2,4
13	Harmoniser les pratiques PI au sein de la structure	73,2	2,4

En projetant ces résultats sur un graphique à 2 axes (voir figure 20), on observe que les différentes missions de la Direction / Equipe PI peuvent être regroupées en 4 groupes distincts :

- le groupe 1 qui regroupe les missions à forte valeur ajoutée et à forte internalisation au sein de la structure, comme par exemple « Elaborer la stratégie PI » ou « Gérer les aspects contractuels avec les partenaires, notamment pour la R&D »,
- le groupe 2 qui concentre les missions à faible valeur ajoutée mais à forte internalisation au sein de la structure, dont « Mettre en place et améliorer les processus transversaux liés à la PI »,
- le groupe 3 qui rassemble les missions à forte valeur ajoutée mais à internalisation modérée au sein de la structure, comme « Protéger les créations et les innovations »,
- et enfin, un dernier groupe, le groupe 4, composé uniquement de la mission « Surveiller l'évolution législative et jurisprudentielle », mission à faible valeur ajoutée et internalisation modérée au sein de la structure.

Figure 20 - Missions de la direction / équipe PI - Internalisation / Valeur ajoutée (Pour légende : Numéro de la mission repris dans le tableau 4)



ENJEUX DU RESPONSABLE PI

Comme les années précédentes, les répondants au Baromètre de la PI devaient noter, de 1 à 4 (1 = pas du tout important à 4 = très important) différents enjeux auxquels ils doivent faire face dans leur activité (voir tableau 5).

Tableau 5 - Enjeux de la Direction de la PI / Equipe PI en 2015 (vs 2014, 2013 et 2012)

	2015	2014	2013	2012
Sensibiliser les opérationnels ou chercheurs aux enjeux de la PI	3,5	3,4	3,2	3,1
Gérer les risques PI de la structure y compris les risques financiers (liberté d'exploitation...)	3,5	3,3	3,3	3,1
Sensibiliser les décideurs aux enjeux de la PI	3,4	3,3	3,4	3,3
Adapter le budget, les effectifs et/ou le portefeuille PI à la stratégie de la structure	3,3	2,8	3,0	ND
Optimiser la gestion du budget PI	3,1	2,8	2,9	ND
Clarifier les attentes de la direction de la structure vis-à-vis de la PI	3,0	2,6	ND	ND
Constituer un centre de profits et développer la valorisation du portefeuille PI	2,8	2,4	2,5	2,2
Avoir le meilleur rattachement hiérarchique pour l'équipe PI	2,8	2,3	2,2	2,8

En 2015, nous n'observons pas de changement particulier dans les résultats, mis à part une légère affirmation de certains enjeux, avec une augmentation de leur moyenne par rapport à celle de 2014.

Ainsi, les principaux enjeux auxquels les répondants font face restent :

- un enjeu de reconnaissance et de compréhension du rôle de la PI à travers la sensibilisation des opérationnels (« Sensibiliser les opérationnels ou chercheurs aux enjeux de la PI » - 3,5) et du management (« Sensibiliser les décideurs aux enjeux de la PI » - 3,4) aux enjeux de la PI, et
- un enjeu opérationnel (« Gérer les risques PI de l'entreprise y compris les risques financiers (liberté d'exploitation...) » - 3,5) lié à l'activité quotidienne des responsables PI.

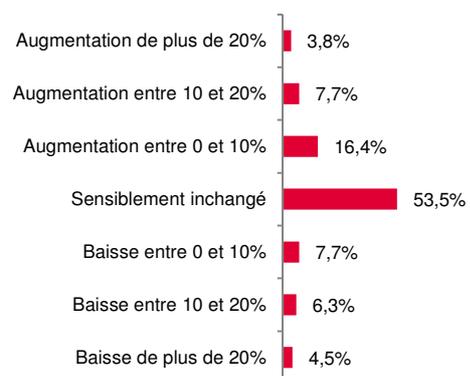
Les résultats sont donc très concordants avec ceux de l'année dernière. Nous pouvons donc dire que les questions de sensibilisation, aussi bien des opérationnels que des décideurs, restent des préoccupations fortes, ce qui laisse entendre que la « culture PI » est loin d'être acquise au sein des entreprises selon les répondants. Par ailleurs, la gestion des risques y occupe également une place aussi importante, et passe même légèrement devant ces questions de sensibilisation. Viennent ensuite les problématiques d'efficience (utilisation des ressources au plus juste) et d'efficacité (atteinte des buts avec les ressources disponibles, en relation avec la stratégie).

BUDGET

Il a été demandé aux répondants d'indiquer comment le budget total PI (y compris la masse salariale et les frais de fonctionnement) allait varier en 2015. Comme en 2014, les résultats montrent clairement que le budget va rester sensiblement inchangé ou progresser légèrement (voir figure 21).

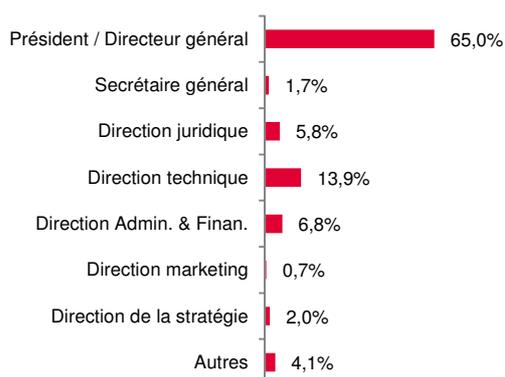
Les répondants ayant déclaré une baisse du budget (18,5% des répondants), l'expliquent principalement par des restrictions budgétaires générales.

Figure 21 - Evolution du budget PI en 2015 (vs 2014)



Concernant l'allocation de ce budget (voir figure 22), dans 65% des cas, le budget PI est alloué par le « Président / Directeur Général » (50% en 2014). On note que 13,9% des répondants déclarent que le budget PI est alloué par la « Direction technique (R&D, Innovation...) ». La « Direction juridique » n'alloue le budget que dans un peu moins de 6% des cas, niveau identique à celui de 2014.

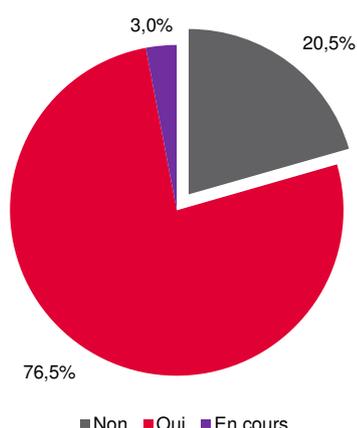
Figure 22 - Allocation du budget PI



PERFORMANCE DE LA DIRECTION PI

Une part importante des répondants déclare qu'un système d'évaluation de la DPI a été mis en place (76,5%) ou est en cours de mise en place (3%) (voir figure 23).

Figure 23 - Système d'évaluation de la Direction de la PI



Une structuration et une systématisation de l'évaluation des DPI sembleraient donc se mettre en place, élément important sur le chemin de la reconnaissance interne de l'activité PI.

Comme nous l'avons déjà exposé lors des précédentes éditions, le système d'évaluation en place constitue un autre indice du poids des aspects stratégiques dans l'activité de la fonction PI. Or, de ce point de vue, les éléments opérationnels dominent très largement par rapport aux éléments stratégiques, il est vrai beaucoup plus difficiles à évaluer et à quantifier (voir tableau 6).

Tableau 6 – Indicateurs d'évaluation utilisés (par % de citations)

	Oui	En cours	Non mis en place
Nombre de dépôts	63,8%	2,4%	33,8%
Nombre d'innovations / créations traitées par la Direction de la PI	47,5%	5,3%	47,2%
Feuille de temps	26,6%	5,3%	68,1%
Nombre de contentieux par an	21,0%	4,7%	74,3%
Étude de satisfaction des clients internes	17,3%	7,9%	74,7%
Nombre de contentieux gagnés par an	16,1%	5,1%	78,8%
Valeur ajoutée pour la structure	15,9%	7,7%	76,4%
Évaluation des actions de la Direction de la PI par l'Audit Interne / l'Inspection	13,7%	10,8%	75,5%
Impact sur les variables clés de la stratégie générale de votre structure	11,9%	6,7%	81,5%
Impact sur la concurrence	4,1%	6,3%	89,7%

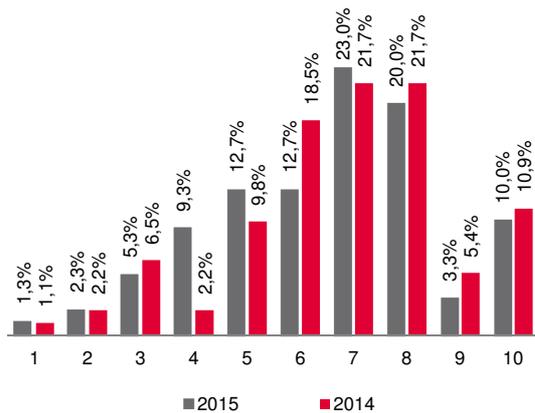
PERCEPTION DU RÔLE STRATEGIQUE DE LA PI

Comme lors des précédentes éditions, les répondants ont été interrogés sur le degré de perception au sein de leur entreprise du rôle stratégique de la PI en attribuant une note de 1 à 10 (1 = pas du tout stratégique à 10 = très stratégique).

Dans cette question, que l'on pourrait qualifier de « question clé » de cette étude, on demandait aux responsables PI d'indiquer, d'après eux, le niveau de perception au sein de l'entreprise de l'aspect stratégique de la PI. Il ne s'agit donc pas de la perception des responsables eux-mêmes sur la PI, mais bien du positionnement stratégique de la PI, tel que ressenti par le reste de l'entreprise (voir figure 24).

En 2015, les résultats constituent une légère rupture dans la tendance globale, la moyenne étant pour la première fois en baisse, et s'établissant à 6,5 (vs 6,8 en 2014, 6,5 en 2013 et 5,8 en 2012). La médiane est quant à elle à un niveau identique à celui des années précédentes, c'est-à-dire à 7.

Figure 24 - Perception dans l'entreprise du rôle stratégique de la PI en 2015 (vs 2014)



Une étude poussée de la structure de l'échantillon nous permet de décorréliser cette évolution des variations dans la composition de ce dernier que nous avons connues en 2015.

Il semble donc que la prise de conscience du caractère stratégique de la PI connaisse une forme de plafonnement, qui pourrait peut-être s'expliquer par les effets prolongés de la crise, donnant à d'autres variables de la stratégie de l'entreprise (obtention de marchés, réduction des coûts...) d'autant plus d'importance.

Il est intéressant de noter que pour les répondants ayant déclaré une baisse du budget PI en 2015, la moyenne de la perception dans l'entreprise du rôle stratégique de la PI est nettement plus faible, à 5,9, tandis que pour ceux qui ont déclaré une augmentation de leur budget PI, cette moyenne est plus élevée à 6,9.

Les structures, où les répondants estiment que cette perception du rôle stratégique de la PI ne dépasse pas 4, restent minoritaires mais sont en hausse sensible par rapport à 2014 (18,3% contre 12%). Celles où la PI est reconnue comme extrêmement importante (notes de 9 ou 10) sont, elles, en léger retrait (13,3% contre 16,3%).

La perception du rôle stratégique de la PI dans la structure est très sensible au niveau hiérarchique occupé par le responsable PI (voir tableau 7).

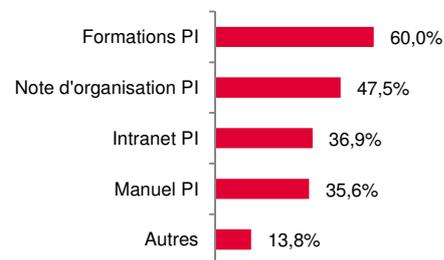
Tableau 7 - Perception du rôle stratégique de la PI dans la structure en fonction du niveau hiérarchique

	Moyenne	% de notes sup. à 8
Niveau n	6,9	51,2%
Niveau n-1	6,6	39,5%
Niveau n-2	6,3	28,8%
Niveau n-3	6,2	14,6%

Ainsi, 51,2% des dirigeants qui ont répondu au questionnaire perçoivent la PI comme ayant un rôle stratégique pleinement reconnu (note au moins égale à 8), contre seulement 14,6% au niveau n-3. C'est aussi ce qui explique la moyenne légèrement supérieure obtenue dans les PME (6,7) où nous avons la plus forte proportion de répondants à des niveaux hiérarchiques élevés.

Ce plafonnement de la perception du rôle stratégique de la PI au sein des structures des répondants peut trouver sa source dans le manque de supports présentant les missions et les activités PI, outils indispensables à la « promotion » interne de l'activité PI.

Figure 25 - Existence de supports présentant les missions et les activités PI



Ainsi, seulement 53% des répondants déclarent l'existence au sein de leur structure de supports présentant les missions et les activités PI (vs 54,5% en 2014). Ces supports (voir figure 25) sont principalement des formations à la PI (60%) ou des notes d'organisation de la PI (47,5%). Cette question étant à choix multiples, le total est supérieur à 100%.

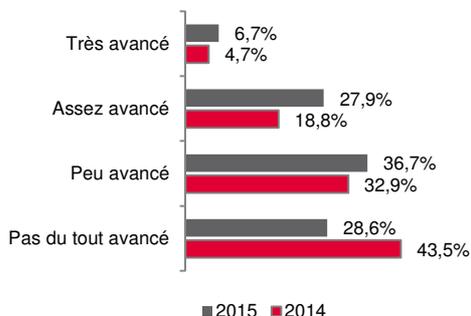
FOCUS SUR LA VALORISATION DES ACTIFS

Les répondants ont été interrogés sur le stade de la valorisation des actifs immatériels au sein de leur entreprise (structure) en attribuant une note de 1 à 4 (1 = pas du tout avancé à 4 = très avancé) (voir figure 26).

En 2015, la moyenne s'établit à 2,1, ce qui laisse à penser, comme lors des précédentes

éditions, que la valorisation des actifs immatériels est à un stade peu avancé au sein des entreprises des répondants au Baromètre de la PI.

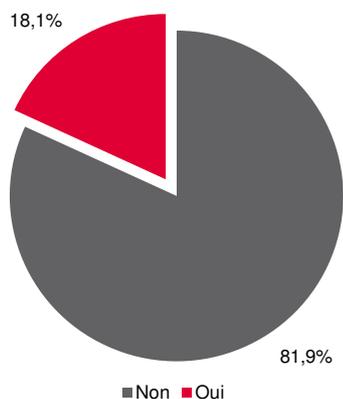
Figure 26 - Valorisation des actifs PI en 2015 vs 2014



A noter cependant que cette moyenne est supérieure à celle obtenue lors des éditions 2012 et 2014 du Baromètre de la PI (respectivement à 1,9 et 1,8), et égale à celle obtenue lors de l'édition 2013.

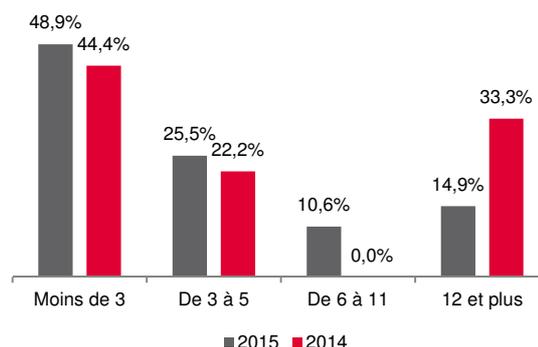
Ce faible niveau de progression dans la valorisation des actifs PI se retrouve dans la proportion de répondants déclarant l'existence d'une cellule de valorisation au sein de leur structure (voir figure 27).

Figure 27 - Existence d'une cellule de valorisation



Par ailleurs, lorsque l'existence d'une cellule de valorisation est déclarée, la taille des équipes de cette cellule est majoritairement composée de moins de 3 collaborateurs (voir figure 28).

Figure 28 - Nombre de chargés de valorisation en 2014



Une analyse croisée du nombre de chargés de valorisation en fonction du nombre de premiers dépôts ne fait pas ressortir de lien entre ces deux variables (voir tableau 8).

Tableau 8 - Nombre de chargés de valorisation en fonction du nombre de 1er dépôts de brevets en 2014

	Moins de 5 premiers dépôts	De 5 à 15 premiers dépôts	De 16 à 30 premiers dépôts	Plus de 30 premiers dépôts
Moins de 3	47,4%	11,3%	5,3%	37,8%
De 3 à 5	30%	20%	30%	20%
De 6 à 11	0%	25%	25%	50%
12 et plus	14,3%	14,3%	14,3%	57,1%

Enfin, les répondants ont été interrogés sur les revenus de la cellule de valorisation. Il apparaît que la moyenne de ces revenus est de 1 120 k€, à mettre en perspective avec le revenu médian qui s'élève à 325 000 € selon les répondants.

FOCUS SUR LA STRATEGIE PI

Il a été demandé aux répondants d'évaluer le contexte stratégique dans lequel évolue leur structure en indiquant sur une échelle de 1 à 4 s'ils étaient « pas du tout d'accord » (1) ou « tout à fait d'accord » (4) avec les propositions listées (voir tableau 9).

Tableau 9 – Contexte stratégique dans lequel l'entreprise évolue en 2015 (vs 2014)

	2015	2014
Les technologies développées dans les laboratoires de ma structure sont destinées à s'intégrer dans des systèmes complexes	3,5	ND
Ma structure évolue dans un contexte concurrentiel intense	3,4	3,2
Ma structure est innovante	3,3	3,1
Ma structure a une image forte	3,3	3,0
Ma structure a une stratégie de différenciation par rapport à ses concurrents	3,3	3,0
Les clients de ma structure sont avant tout d'autres entreprises	3,3	ND
Ma structure évolue dans un secteur de pointe au niveau technologique	3,0	2,8
L'acte d'achat dans mon secteur d'activité répond à un processus très rationnel	3,0	2,7
Ma structure subit de fortes restrictions budgétaires ces dernières années	3,0	ND
Ma structure est très internationalisée	3,0	2,8
Les barrières à l'entrée de mon secteur d'activité sont élevées	3,0	2,7
Les standards technologiques jouent un rôle important dans mon secteur/domaine d'activité	2,9	ND
Ma structure propose des produits incorporant de multiples technologies interdépendantes (systèmes complexes)	2,9	ND
Les technologies que ma structure cherche à valoriser s'adressent à des marchés de masse	2,6	ND
Ma structure évolue dans un environnement instable	2,6	2,4
Les technologies que ma structure cherche à valoriser intéressent surtout les grandes entreprises	2,6	ND
Ma structure a été fortement touchée par la crise de ces dernières années	2,5	2,5
Les produits et/ou services de ma structure s'adressent au consommateur final	2,5	ND
Les aspects symboliques jouent un rôle important dans l'achat du type de produits ou services que je propose	2,4	2,1
Ma structure a une stratégie de domination par les coûts par rapport à ses concurrents	2,2	1,9
Le cycle de vie des produits ou services est court dans mon secteur/domaine d'activité	2,1	1,9

Comme en 2014, il a été également demandé aux répondants, à partir d'une liste d'enjeux stratégiques, d'indiquer sur une échelle de 1 à

4 s'ils étaient « pas du tout d'accord » (1) ou « tout à fait d'accord » (4) avec ces derniers (voir tableau 10).

Tableau 10 – Enjeux stratégiques PI auxquels font face les répondants en 2015 (vs 2014)

	2015	2014
Les responsables de la PI au sein de la structure accèdent facilement aux dirigeants	3,4	3,1
Les dirigeants de la structure sont conscients des différents rôles stratégiques des droits de PI	3,1	3,0
La PI et les risques liés à la PI sont pris en compte dans les décisions stratégiques de la structure	3,0	2,7
Le budget PI de la structure est suffisant	2,9	2,8
Les opérationnels / Les chercheurs impliquent la PI en amont dans leurs projets d'innovation	2,9	2,5
Les buts assignés à la PI par la direction de la structure sont clairs	2,8	2,6
La propriété intellectuelle occupe une place suffisante dans l'agenda des dirigeants	2,7	2,3
Les ressources humaines consacrées à la PI sont suffisantes	2,6	2,4
Ma structure tire pleinement parti des droits de PI qu'elle détient	2,5	2,3

Ainsi, comme lors de la précédente édition, il ressort que, globalement, les responsables PI accèdent facilement aux dirigeants, voire plus facilement puisque la moyenne s'établit à 3,4 en 2015 alors qu'elle était de 3,1 en 2014. Par ailleurs, ces dirigeants sont toujours perçus comme conscients des enjeux stratégiques de la PI, même si cet item ne connaît pas, en 2015, une augmentation aussi nette que le précédent (3,1 vs 3,0 en 2014).

Les réponses restent également plus mitigées sur la place de la PI dans l'agenda des dirigeants et même, en termes de résultats, sur le fait que la structure du répondant tire pleinement parti de ses droits de PI, qui reste l'item « lanterne rouge » de cette liste d'enjeux.

Cela vient donc conforter l'impression générale qui se dégagait en 2014, c'est-à-dire que les dirigeants d'entreprise s'intéressent de plus en plus directement aux questions de PI (et pour certains prennent en charge l'activité PI comme nous l'avons vu précédemment) mais n'y consacrent pas encore tout le temps et l'attention que le souhaiteraient les responsables PI. Sensibiliser les décideurs aux

enjeux de la PI reste d'ailleurs l'un des grands enjeux de la fonction PI pour les répondants (voir tableau 5).

Comme en 2014, le questionnaire du Baromètre de la PI comportait une question spécifique sur les raisons qui poussaient les structures des responsables interrogés à déposer des brevets (voir tableau 11).

Tableau 11 – Raisons du dépôt de brevets en 2015 (vs 2014)

	2015	2014
Pour se protéger de l'imitation	3,5	3,3
Pour éviter d'être bloqué par les brevets des concurrents	3,3	3,0
Pour empêcher les concurrents / entreprises d'utiliser certaines technologies (y compris que votre structure n'utilise pas)	3,2	2,9
Pour limiter les risques d'être attaqué en contrefaçon	3,1	2,8
Pour ses effets sur la réputation de la structure (image d'innovateur)	3,1	2,9
Pour accompagner l'extension internationale de la structure	2,9	2,5
Pour accroître la valeur financière de la structure	2,8	2,6
Pour permettre aux inventions de la structure de devenir des standards technologiques	2,6	2,1
Pour les utiliser comme outil de mesure de la performance en R&D de la structure	2,6	2,2
Pour améliorer sa position dans les partenariats de R&D	2,5	2,6
Pour générer des revenus directs (royalties)	2,4	2,2
Pour motiver le personnel de ses services de R&D	2,4	2,1
Pour pouvoir négocier des accords de licences croisées	2,4	2,2

Le panorama qui en ressort est très proche de celui de l'année dernière. S'il peut y avoir quelques variations dans la hiérarchie, on s'aperçoit qu'il s'agit de variations autour de valeurs qui étaient voisines et le restent. La quasi-totalité des moyennes obtenues sont supérieures de 0,1 à 0,5 point à celles de l'année dernière pour presque tous les items. Seule exception : l'item « pour améliorer sa position dans les partenariats de R&D », dont le score diminue légèrement.

L'enquête 2015 confirme donc la coexistence de buts offensifs et défensifs. D'un côté, les

entreprises utilisent les brevets pour se protéger de l'imitation et pour bloquer les concurrents (les empêcher d'utiliser des technologies, même quand elles ne les exploitent pas elles-mêmes). De l'autre, elles déposent aussi des brevets pour éviter d'être bloquées par les brevets des concurrents ou pour limiter les risques d'être attaquées en contrefaçon. L'effet sur l'image (la réputation) apparaît également comme une motivation importante. Comme l'année dernière, les aspects financiers (accroître la valeur de l'entreprise et générer des flux de royalties) apparaissent relativement secondaires pour la plupart des entreprises.

Concernant la marque, le questionnaire comportait également une question spécifique sur les raisons qui poussaient les structures des responsables interrogés à déposer des marques (voir tableau 12).

Tableau 12 – Raisons du dépôt de marques en 2015 (vs 2014)

	2015	2014
Pour véhiculer l'image de l'entreprise/structure	3,5	3,3
Pour sécuriser l'exploitation des produits ou l'offre de services sous la marque	3,4	3,1
Pour se protéger de l'imitation	3,3	3,1
Pour renforcer le positionnement des produits ou services	3,3	2,9
Pour lutter contre la concurrence déloyale	3,1	2,8
Pour rassurer le consommateur ou le client sur la provenance des produits ou services	3,1	2,6
Pour accompagner l'extension internationale de la structure	3,1	2,7
Pour se faire connaître au-delà de ses clients actuels	3,0	2,6
Pour fidéliser le consommateur ou le client	3,0	2,4
Pour mieux segmenter son offre	2,7	2,2
La structure est forcée à déposer des marques du fait des pratiques de ses concurrents	2,6	2,2
Pour accompagner une stratégie de diversification	2,5	2,2
Pour améliorer son pouvoir de négociation face aux clients ou distributeurs	2,5	2,0
Pour améliorer son pouvoir de négociation face aux fournisseurs	2,2	1,9
Pour générer des revenus directs (royalties)	2,1	1,8

La marque est un instrument de nature très différente du brevet. Protégeant tout signe distinctif, elle n'est pas nécessairement associée à l'innovation, et elle est donc utilisée

beaucoup plus largement au sein des entreprises quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur stratégie. Dans le cadre de cette étude, l'un des points les plus intéressants est de comprendre comment des responsables chargés de la gestion juridique des marques, très minoritairement rattachés à la fonction marketing, comprennent l'utilisation qui en est faite. L'appréhension des aspects marketing de la marque est un bon indice du degré de perspective stratégique par rapport à une approche purement opérationnelle PI du dépôt / renouvellement / défense de la marque. Au-delà, il est intéressant d'explorer le caractère complémentaire de la marque et du brevet.

Deux remarques d'ordre général frappent tout d'abord :

- les propositions de rôles de la marque, à l'exception de quelques unes, recueillent un plus large consensus que celles concernant le brevet, pour lesquelles les points de vue sont plus tranchés. Les différences d'utilisation des marques sont donc moins fortes que dans le cas des brevets, et
- la grande stabilité de la hiérarchie des rôles de la marque par rapport à l'année 2014. Les quelques petits changements concernent des scores qui étaient et restent extrêmement proches. Cela confirme que l'élargissement et les légères variations de la composition de l'échantillon ne remettent pas en cause la fonction « barométrique » de l'étude, permettant de détecter les évolutions d'une année sur l'autre. Or, en-dehors d'événements marquants, il est logique que cette évolution ne soit significative que sur des périodes de plusieurs années, en particulier pour les marques dont le coût (au moins pour la partie juridique) est nettement inférieur à celui des brevets et donc les budgets a priori moins sujets à des variations conjoncturelles.

Sur le fond, on retrouve donc les remarques de l'an dernier. On constate à nouveau que tout ce qui tourne autour de la caractérisation des produits de l'entreprise et de la lutte contre l'imitation (se protéger contre l'imitation, sécuriser la commercialisation sous la marque en question, lutter contre la concurrence déloyale) obtient des scores d'importance plus élevés que les buts « marketing » de la marque (se faire connaître de nouveaux consommateurs, fidéliser les consommateurs

ou les clients, mieux segmenter son offre), à l'exception du renforcement du positionnement du produit.

Par ailleurs, en termes de complémentarité avec le brevet, on retiendra aussi que le rôle principal reconnu à la marque est toujours de véhiculer l'image de l'entreprise. Donc, en combinant cela au score assez élevé obtenu par l'item « pour ses effets sur la réputation de l'entreprise » pour les brevets, on peut d'ores-et-déjà entrevoir l'un des liens potentiels entre ces deux droits de la PI pour les firmes qui souhaitent véhiculer une image d'entreprise innovante.

Néanmoins, l'utilisation globale des droits de la PI ne correspond pas à la simple addition de chacun d'entre eux. Il existe des effets de synergie entre les droits. Comme nous le soulignons déjà dans le rapport 2014 du Baromètre de la PI, il a été montré qu'il existait un véritable effet de portefeuille pour les brevets, permettant d'obtenir des résultats que la détention d'un seul brevet ou d'un faible nombre de brevets ne permettait pas d'atteindre¹. Mais aussi entre plusieurs types de droits.

Les études sur les relations entre les droits de la PI sont relativement peu nombreuses. Historiquement, on a commencé par s'intéresser à la marque comme moyen de prolonger l'effet des brevets après leur expiration. Les autres travaux étudient essentiellement comment la combinaison de multiples droits peut renforcer la protection de l'ensemble. Mais il est à noter que ce type de problématique peut également s'appréhender dans une logique de dosage, le fait de disposer de marques solides pouvant conduire à davantage accepter une certaine ouverture en matière de brevets².

En 2015, comme lors de l'édition 2014, nous avons proposé une série d'items ne s'appliquant pas à un droit de PI en particulier, mais à l'ensemble du portefeuille.

¹ Voir Parchomovsky et Polk Wagner (2005)

² Voir Corbel (2007, p.137-141).

Tableau 13 – Rôles stratégiques du portefeuille de droits de PI en 2015 (vs 2014)

	2015	2014
Différencier vos produits	3,6	3,2
Préserver votre liberté d'exploitation	3,6	3,3
Améliorer votre attractivité en tant que partenaire	3,2	3,0
Venir en appui de la stratégie de communication de votre structure	3,1	2,7
Eriger des barrières à l'entrée de nouveaux entrants	3,1	2,9
Améliorer votre pouvoir de négociation vis-à-vis de vos clients / des entreprises partenaires	3,1	2,8
Différencier vos procédés	3,0	ND
Ecarter vos concurrents du marché	3,0	2,9
Augmenter la valeur financière de la structure	2,9	2,6
Améliorer votre pouvoir de négociation vis-à-vis de vos partenaires (hors clients et fournisseurs)	2,9	2,8
Motiver les collaborateurs de la structure	2,6	2,2
Générer des royalties pour votre structure	2,5	2,2
Améliorer votre pouvoir de négociation vis-à-vis de vos fournisseurs	2,4	2,1
Economiser des royalties pour votre structure	2,3	2,0
Servir de monnaie d'échange	2,2	2,1

Par rapport à l'année dernière, l'item « pour différencier ses produits » passe légèrement devant « préserver sa liberté d'exploitation », mais les scores obtenus étaient très proches et le restent (plus précisément 3,65 vs 3,63). Il n'est pas étonnant que, dans une période de faibles marges, les entreprises se donnent pour priorité la différenciation et utilisent les droits de PI à cette fin. L'appui à la stratégie de communication apparaît aussi comme un rôle important, et il est celui qui progresse le plus par rapport à l'année dernière et est cohérent avec un objectif de différenciation. Le développement international apparaît également parmi les buts qui progressent par rapport à l'année dernière. Il sera intéressant de vérifier dans les années à venir s'il s'agit de tendances structurelles ou non.

Notons que l'obtention de revenus directs obtient un score modeste, en cohérence avec

les résultats obtenus pour les brevets et les marques pris individuellement. Bien que la dimension financière soit bien présente (à travers l'item « pour augmenter la valeur financière de l'entreprise »), les aspects valorisation de la PI semblent globalement peu développés (moyenne inférieure à 3 pour ces items). C'est d'ailleurs confirmé, comme nous l'avons vu, par les résultats obtenus lorsqu'on demande aux répondants leur niveau d'avancement en matière de valorisation des actifs immatériels. Seuls 6,7% se disent très avancés et 27,9% assez avancés (voir graphique 26).

Si les rôles dévolus à un portefeuille de droits de PI ne sont pas exactement les mêmes que ceux attendus de l'un ou l'autre de ces droits et si, en outre, certains de ces buts peuvent être atteints plus efficacement en combinant plusieurs droits, il est important d'assurer une bonne coordination entre les décisions concernant ces différents droits, comme nous le signalions déjà en 2014.

Un premier point de repère intéressant concerne les missions des répondants. Et comme nous l'avons vu également précédemment, une majorité gère plusieurs droits : 84,9% les brevets, 61,9% gèrent les marques, 49% les droits d'auteur et les droits voisins, 46% les dessins et modèles et 30,9% les droits sur les logiciels (voir figure 7). Cela semble indiquer que les entreprises ont pris la mesure de cette nécessité.

Un moyen simple est également de regrouper l'ensemble des activités dans une direction de la PI. Mais, comme vu plus haut (voir figure 12), seule une minorité des répondants est dans cette situation (27,8%).

Une des premières conditions pour que les responsables PI mettent en œuvre une stratégie adaptée à la stratégie globale de l'organisation est qu'ils disposent d'un niveau d'information suffisant sur cette dernière. C'est l'objet d'une question spécifique, dont les résultats sont intéressants (voir tableau 14) et cohérents avec ceux de l'année dernière. L'évaluation se faisait de 1 pour « pas du tout informé » à 4 pour « parfaitement informé ».

Tableau 14 – Niveau d'information du responsable PI sur la stratégie de l'entreprise en 2015 (vs 2014)

Êtes vous bien informé sur ?	2015	2014
La ou les gammes de produits/services de votre structure	3,4	3,2
La stratégie générale de votre structure	3,3	3,2
Le modèle d'affaires de votre structure	3,2	3,0
Les enjeux technologiques dans votre secteur d'activité	3,2	3,1
Les projets de votre structure en matière de diversification des activités	3,1	2,8
Les priorités de votre structure en matière d'implantation géographique (commerciale et industrielle)	3,0	2,7
Les enjeux des relations de votre structure avec ses clients	3,0	2,6
Les éléments essentiels de la stratégie de communication de votre structure	3,0	2,6
Les éléments essentiels de la stratégie de distribution de votre structure	2,8	2,5
Les éléments essentiels de la stratégie de prix de votre structure	2,8	2,5
Les enjeux des relations de votre structure avec ses fournisseurs	2,7	2,3
La stratégie générale de vos principaux concurrents	2,4	2,3

Globalement, le niveau d'information sur les éléments clés de la stratégie est correct (la majorité des répondants se dit au moins assez bien informé sur chacun des items). Ce constat encourageant cache toutefois des constats un peu plus préoccupants :

- les répondants se disant parfaitement informés ne sont majoritaires que concernant l'item « les gammes de produits et de services de l'entreprise ». Donc, par exemple, seuls 40,5% des répondants se disent parfaitement informés sur la stratégie générale de l'entreprise, qu'ils sont censés mettre en œuvre. Et ce pourcentage diminue logiquement en fonction du niveau hiérarchique occupé (54,9% au niveau n-1 ; 33,3% au niveau n-2 ; 16,7% au niveau n-3).
- le niveau de connaissance des répondants se réduit lorsque l'on passe d'un niveau général (stratégie générale, modèle d'affaires) à des composantes plus précises de la stratégie de l'entreprise, pourtant en rapport avec les droits de PI (communication, distribution, prix...).

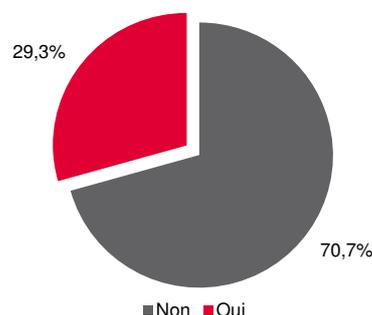
- les répondants connaissent bien mieux les éléments internes de la stratégie que les éléments externes. S'ils sont encore assez bien informés des enjeux technologiques du secteur, la stratégie générale des concurrents est de loin l'élément le moins bien connu, l'inquiétant n'étant pas ici le fait que seuls 4,3% se dit parfaitement informés à ce propos puisqu'on l'est rarement, mais que pratiquement la moitié se dit pas tellement informés, voire pour une minorité pas du tout informés.

Comme indiqué, il est donc important de noter que l'information sur les éléments de la stratégie de la structure est une condition nécessaire à la mise en place d'une stratégie PI bien articulée avec cette dernière. Il peut toutefois être utile, en outre, de formaliser cette stratégie de manière à faciliter la discussion avec la direction générale et les autres fonctions de l'entreprise (R&D, Marketing, RH...).

Les questions permettant d'évaluer le degré de formalisation de la stratégie PI dans les structures des répondants ont donc été reprises en 2015, et cela s'avère globalement plutôt faible, confirmant ainsi les résultats de l'année dernière.

Tout d'abord, seule une minorité des structures ayant répondu au questionnaire dispose d'une stratégie PI formalisée (voir figure 29) et le pourcentage est nettement plus faible que l'année dernière (seulement 29,3% vs 45,2%).

Figure 29 – Formalisation de la stratégie PI



Quand elle existe, cette formalisation comporte un rappel des enjeux stratégiques de la PI dans les deux-tiers des cas (voir tableau 15), ce qui montre qu'il y a bien dans ces cas-là une volonté de mieux articuler la stratégie PI avec d'autres aspects de la stratégie de l'entreprise ou de la structure. Néanmoins,

cette volonté se traduit par une articulation claire entre les axes stratégiques de la structure et les buts de la PI que dans moins de la moitié des cas (donc moins de 15% du total des répondants). Il en est de même pour le lien avec des objectifs, les indicateurs de mesure de la performance (qui doivent logiquement en découler) et, de manière plus surprenante, la priorisation des actions à mener. Cette formalisation ne va donc que de façon minoritaire au bout d'une logique de management stratégique, l'articulation entre les différents éléments n'étant que partielle.

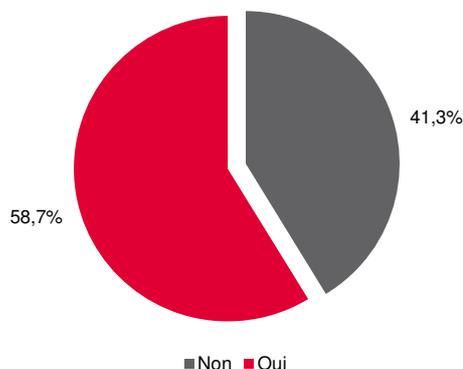
Tableau 15 – Eléments intégrés à la formalisation de la stratégie PI (en cas d'existence de celle-ci)

	2015	2014
Un rappel des enjeux stratégiques de la PI pour votre structure	67%	71%
La définition d'objectifs à atteindre	46%	57%
Une articulation claire entre les axes stratégiques de la structure et les buts de la PI	45%	50%
Une priorisation des actions à mener	40%	48%
Des indicateurs de mesure de la performance	33%	50%
Un budget pluriannuel	30%	31%

De même, cela n'aboutit que rarement à l'élaboration d'un budget pluriannuel. Le risque est alors d'avoir une approche simplement réactive aux évolutions de l'activité.

Ensuite, plus de 40% des répondants admettent qu'aucune réflexion stratégique approfondie n'a été menée à bien (voir figure 30).

Figure 30 – Réalisation d'un processus de planification stratégique



Parmi ceux qui en ont mené une, seulement un peu moins de la moitié y a impliqué la direction générale (48%). Ils sont encore moins nombreux à avoir impliqué d'autres fonctions de l'entreprise (voir tableau 16), les mieux représentées étant sans doute les fonctions de rattachement des répondants (30% y ont associé la direction de la R&D, 18% la direction juridique).

Tableau 16 – Relation et processus de planification stratégique

	2015	2014
En relation avec la direction générale de la structure	48%	55%
En relation avec la direction R&D de la structure	30%	65%
Avec l'aide d'un conseil en PI	29%	10%
En relation avec la direction juridique de la structure	18%	30%
En relation avec la direction marketing de la structure	10%	45%
Avec l'aide d'un conseil en stratégie	9%	15%
En mettant en place un groupe de projet inter-fonctionnel	8%	10%
En relation avec la direction financière de la structure	6%	40%
En relation avec la direction production de la structure	1%	10%
En relation avec la direction ressources humaines de la structure	1%	NS

La fonction marketing n'y a été associée que dans 10% (alors même qu'une grande partie des répondants gère les marques), et la fonction financière que dans 6% des cas. L'implication d'autres fonctions est très marginale (environ de 1% pour la production et les ressources humaines). L'organisation d'un groupe de projet plurifonctionnel est aussi assez rare (8%).

Autre aspect intéressant, lorsqu'un conseil a été associé à la réflexion, il s'agit beaucoup plus souvent d'un conseil en PI (29% des cas) que d'un conseil en stratégie (9%).

L'articulation avec les autres départements de l'entreprise (ou de la structure) doit également se faire de manière plus opérationnelle. De ce point de vue, comme nous l'avons vu précédemment, si une petite majorité des répondants (53%) indique qu'il y a dans leur structure des documents présentant les activités et les missions de la PI, globalement, le degré de formalisation de l'activité PI à destination d'autres services de l'entreprise est lui aussi plutôt faible (voir figure 25).

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE ACTEURS

Comme en 2014, il nous semble intéressant de procéder à une analyse comparative entre les acteurs. On sait que les stratégies de PI dépendent d'un certain nombre de facteurs identifiés dans des recherches antérieures. Les données du baromètre de la PI 2015 ne permettent pas de les traiter toutes, mais il est possible de distinguer les stratégies en fonction de la taille des entreprises et en fonction des secteurs d'activité (au moins par grandes familles, rassemblées en fonction des technologies mises en œuvre, l'échantillon n'étant pas suffisant pour un traitement fin secteur par secteur).

D'autre part, nous avons intégré dans cette étude une question portant sur la situation concurrentielle de l'entreprise répondante, permettant d'intégrer à l'analyse des facteurs propres aux entreprises étudiées, les stratégies pouvant varier au sein d'un même secteur et d'une même catégorie d'entreprises.

Les principaux facteurs influençant les stratégies de PI identifiés dans des recherches antérieures sont :

- la taille de l'entreprise ;
- le type de technologie utilisée³ ; et
- la nationalité.

Le baromètre de la PI est centré sur les entreprises françaises et le critère de nationalité n'a donc pas de sens dans ce cadre. En revanche, nous avons bien mesuré la taille des entreprises et introduit une question permettant de distinguer, les entreprises mettant principalement en œuvre des technologies dites « discrètes » (pour lesquelles chaque technologie est relativement indépendante des autres, à l'image des molécules pharmaceutiques) des technologies dites « complexes » (ou « systémiques », c'est-à-dire que chaque produit embarque de nombreux modules technologiques interdépendants, à l'image d'un téléphone mobile). Par ailleurs, nous estimons que l'orientation B to C ou B to B de l'activité peut également avoir une influence : nous testons donc aussi cette variable.

Pour toutes ces catégories reconstituées, nous avons vérifié l'impact sur l'utilisation

stratégique des droits de la PI. Dans certains cas, nous avons également testé l'impact sur l'utilisation du brevet ou de la marque en fonction de ce qui nous paraissait le plus pertinent.

Nous avons d'abord effectué, comme en 2014, des tests simples de corrélation entre la taille de la structure et l'importance des différents rôles des brevets, des marques et des droits de PI pris dans leur ensemble. Ces tests n'identifient aucune relation significative entre la taille de la structure (mesurée par les effectifs mondiaux) et l'utilisation déclarée des droits de PI, ce qui confirme les résultats de l'année dernière.

Nous avons toutefois cherché à aller un peu plus loin et testé les différences entre les différentes catégories d'entreprises (PME, moins de 250 salariés ; ETI, entre 250 et 5000 salariés ; et GE, plus de 5000 salariés). Il faut garder à l'esprit qu'une partie des différences constatées pourrait provenir du niveau hiérarchique des répondants qui sont de plus en plus éloignés du sommet, au fur et à mesure que la taille s'accroît.

Tableau 17 - Raisons du dépôt de brevets selon la taille de l'entreprise

	PME	ETI	GE
Pour se protéger de l'imitation	3,72	3,46	3,70
Pour empêcher les concurrents d'utiliser des technologies	3,45	3,20	3,38
Pour éviter d'être bloqué par les concurrents	3,14	3,24	3,50
Pour limiter les risques d'être attaqué en contrefaçon	3,13	3,06	3,16
Pour ses effets sur la réputation de la structure	3,32	3,06	2,95
Pour accompagner l'extension internationale	3,16	2,84	2,87
Pour accroître la valeur financière de la structure	3,03	2,84	2,53
L'entreprise est forcée de breveter à cause des concurrents	2,59	2,82	2,75
Pour permettre aux inventions de devenir des standards	2,55	2,46	2,53
Pour améliorer sa position dans les partenariats de R&D	2,58	2,55	2,66
Pour les utiliser comme outils de mesure de la performance	2,42	2,34	2,63
Pour motiver le personnel de ses services de R&D	2,31	2,30	2,63
Pour pouvoir négocier des accords de licences croisées	2,41	2,34	2,34
Pour générer des revenus directs (royalties)	2,42	2,04	2,21

³ En particulier si elles sont utilisées dans des produits ou des process (Cohen *et al.*, 2002) et si elles sont « discrètes » ou « complexes » (Reitzig, 2004).

Les différences ne sont pas extrêmement importantes. Nous avons signalé sur le tableau les différences de plus ou moins 10% par rapport à la moyenne globale (en rouge inférieure, en vert supérieure). On voit que très peu de cas de ce type apparaissent. On peut donc simplement constater :

- Que l'objectif de générer des royalties est particulièrement faible pour les ETI, ce qui est relativement logique, le score dans les PME étant sans doute influencé par la présence de start-ups dont cela peut-être l'un des objectifs principaux, et les grandes entreprises étant mieux positionnées pour mettre en place une équipe de valorisation significative ;
- Que l'objectif d'augmenter la valeur financière de l'entreprise diminue avec la taille, ce qui peut là aussi s'expliquer assez simplement, les grandes entreprises ayant souvent accumulé d'autres types d'actifs et, là encore, le score des PME étant sans doute influencé par la présence de start-ups que le système de financement par capital-risque pousse à rechercher une valorisation assez rapide ;
- Que les effets sur les réputations sont légèrement plus valorisés par les PME ; et
- Que la préoccupation de la motivation du personnel de R&D est plus importante dans les grandes entreprises.

Au niveau des marques, on retrouve cette même similarité générale, encore plus marquée, puisqu'aucune tendance particulière ne peut être détectée.

Tableau 18 - Raisons du dépôt de marques en fonction de la taille

	PME	ETI	GE
Pour véhiculer l'image de l'entreprise	3,42	3,64	3,40
Pour sécuriser l'exploitation des produits et services	3,42	3,47	3,18
Pour se protéger de l'imitation	3,25	3,56	3,33
Pour renforcer le positionnement de ses produits ou services	3,30	3,33	3,24
Pour lutter contre la concurrence déloyale	3,23	3,26	3,14
Pour accompagner l'extension internationale de l'entreprise	3,21	3,17	3,17
Pour rassurer le consommateur / client sur la provenance	3,05	3,03	3,19
Pour se faire connaître au-delà des clients actuels	3,04	3,03	3,02
Pour fidéliser le consommateur ou le client	3,07	2,81	2,88
Pour mieux segmenter son offre	2,77	2,72	2,80
Pour accompagner une stratégie de diversification	2,48	2,36	2,63
L'entreprise est forcée de déposer des marques	2,55	2,58	2,40
Pour améliorer son pouvoir de négociation face aux clients	2,40	2,71	2,36
Pour améliorer son pouvoir de négociation face aux fournisseurs	1,87	2,00	2,05
Pour générer des revenus directs (royalties)	1,75	1,90	1,64

Cette stabilité se retrouve au niveau des droits de PI pris dans leur ensemble. Parmi les rares différences, on notera simplement l'appui à la communication plus important pour les PME (ce qui est logique, en particulier pour les start-ups, les grandes entreprises ayant d'autres références en matière de communication), et le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs plus important pour les grandes entreprises.

Tableau 19 - Utilisation des droits de PI pris globalement en fonction de la taille

	PME	ETI	GE
Pour différencier ses produits	3,67	3,64	3,67
Pour préserver sa liberté d'exploitation	3,59	2,59	3,74
Pour venir en appui de la stratégie de communication	3,40	2,95	3,04
Pour améliorer son attractivité en tant que partenaire	3,33	3,17	3,08
Pour ériger des barrières à l'entrée de nouveaux entrants	3,20	3,19	2,99
Pour appuyer le développement international de l'entreprise	3,08	2,93	3,09
Pour différencier ses procédés	3,06	2,78	3,18
Pour écarter les concurrents du marché	2,92	3,05	3,07
Pour améliorer son pouvoir de négociation / clients	3,10	3,00	3,04
Pour augmenter la valeur financière de l'entreprise	2,69	2,42	2,74
Pour améliorer son pouvoir de négociation / partenaires	2,93	2,88	2,79
Pour contribuer à la diversification des activités de l'entreprise	2,78	2,71	2,63
Pour motiver les collaborateurs	2,69	2,42	2,74
Pour améliorer son pouvoir de négociation / fournisseurs	2,33	2,41	2,62
Pour générer des royalties	2,86	2,60	2,65
Pour économiser des royalties	2,23	2,22	2,56
Pour servir de monnaie d'échange	2,17	2,16	2,41

On ne peut donc que constater les faibles différences déclarées dans l'utilisation des droits de PI. Comme les travaux portant sur leur utilisation effective montrent de réelles différences, on pourrait en déduire que ces différences ne dépendent pas tant des attitudes vis-à-vis des droits de PI, que des ressources que les entreprises peuvent y consacrer. Il faut toutefois être très prudent quant à ce type d'affirmation. En effet, les PME répondant à ce type de questionnaire ne correspondent pas à la PME « moyenne ». Il s'agit de PME beaucoup plus orientées vers les nouvelles technologies (près de la moitié des PME de l'échantillon se disent tout à fait d'accord avec la proposition « ma structure est innovante » et plus de 85% au moins assez d'accord ; et à la proposition « ma structure évolue dans un secteur de pointe au niveau technologique », les scores sont à peine moins élevés : 40,7% et 66,3%), ce qui peut expliquer

qu'elles aient une appréhension de la PI beaucoup plus proche d'entreprises de taille supérieure (dont l'orientation vers l'innovation et les nouvelles technologies est moins forte dans notre échantillon).

Concernant les différences d'utilisation des droits de PI en fonction du type de technologie principalement utilisée (discrète/complexe), les résultats de 2014 avaient montré peu de différences en la matière. Mais comme nous avons reconstitué le type de technologie principalement utilisée à partir du secteur, les différences pouvaient se trouver diminuées. Ainsi, dans des secteurs à technologies complexes (systémiques), certaines entreprises ne proposent que des composants n'ayant pas eux-mêmes ce caractère systémique. A l'inverse, certains produits proposés dans des secteurs à technologie discrète (autonome) peuvent comporter un caractère plus systémique, brouillant ainsi les différences.

En 2015, nous avons donc ajouté, parmi les items destinés à appréhender le contexte stratégique des entreprises interrogées, une question permettant de mesurer plus directement cet item : « Ma structure propose des produits incorporant de multiples technologies interdépendantes (systèmes complexes) ». C'est à partir de la réponse à cette question que nous allons différencier le comportement des entreprises en matière d'utilisation du brevet (qui est a priori le droit de PI le plus concerné s'agissant de différences technologiques).

Les résultats, et conclusions sont assez proches de ceux de l'année dernière en ce sens que les différences sont logiques mais peu prononcées (voir tableau 20).

Ainsi, la réduction des risques d'attaque en contrefaçon est légèrement plus importante pour les entreprises vendant des technologies complexes. L'effet est plus marqué pour les licences croisées, confirmant ainsi les travaux menés sur le sujet⁴. Le score sur l'item « ma structure est forcée de breveter du fait du comportement des concurrents » est aussi cohérent avec les risques de courses stériles au dépôt de brevets mis en avant par certains auteurs⁵.

⁴ Voir Grindley et Teece (1997) et Hall et Ziedonis (2001).

⁵ Voir Reitzig (2004).

Tableau 20 - Raisons du dépôt de brevets selon le type de technologie - Réponse à la question « Ma structure propose des produits incorporant de multiples technologies interdépendantes (systèmes complexes) ? »

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord
Pour se protéger de l'imitation	3,63	3,61	3,74	3,33
Pour empêcher les concurrents d'utiliser des technologies	3,38	3,42	3,31	3,24
Pour éviter d'être bloqué par les concurrents	3,35	3,29	3,30	2,95
Pour limiter les risques d'être attaquée en contrefaçon	3,25	3,12	3,10	3,05
Pour ses effets sur la réputation de la structure	3,08	3,22	3,00	3,05
Pour accompagner l'extension internationale	3,01	3,06	2,74	2,62
Pour accroître la valeur financière de la structure	2,94	2,63	2,89	2,86
L'entreprise est forcée de breveter à cause des concurrents	2,87	2,72	2,68	2,62
Pour permettre aux inventions de devenir des standards	2,63	2,61	2,53	2,38
Pour améliorer sa position dans les partenariats de R&D	2,65	2,55	2,38	2,38
Pour les utiliser comme outils de mesure de la performance	2,46	2,54	2,46	2,38
Pour motiver le personnel de ses services de R&D	2,42	2,40	2,21	2,38
Pour pouvoir négocier des accords de licences croisées	2,70	2,28	2,02	2,10
Pour générer des revenus directs (royalties)	2,51	2,11	2,13	2,14

Les entreprises à technologies très systémiques semblent d'ailleurs utiliser plus fortement les licences en général, puisque l'objectif de générer des royalties y est également plus élevé. Les objectifs liés aux standards, que l'on aurait pu s'attendre à voir davantage différenciés sont peu différents d'une catégorie de technologie à l'autre, mais dans le sens attendu. De même, les entreprises à technologies complexes accordent un rôle plus important au brevet pour mieux se positionner dans les partenariats de R&D.

Enfin, concernant les différences d'utilisation des droits de PI en fonction de l'orientation principalement B to B ou B to C, nous avons procédé de la même manière. Deux questions,

qui donnent a priori des résultats opposés étaient « Les produits et services de ma structure s'adressent au consommateur final » et « Les clients de ma structure sont avant tout d'autres entreprises ». C'est surtout à partir de cette deuxième question, plus discriminante, que nous avons analysé les résultats.

Cette fois, on peut s'attendre à ce que ce soit sur l'utilisation de la marque que les différences soient les plus fortes. Nous commençons donc par examiner les différences de ce point de vue, avant d'élargir à la hiérarchie des rôles des droits de PI pris dans leur ensemble.

Tableau 21 - Raisons du dépôt de marques en fonction de l'orientation BtoB ou BtoC - Réponse à la question « Les clients de ma structure sont avant tout d'autres entreprises ? »

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord
Pour sécuriser l'exploitation des produits et services	3,33	3,27	3,68	3,75
Pour se protéger de l'imitation	3,28	3,27	3,75	3,55
Pour lutter contre la concurrence déloyale	3,14	3,19	3,35	3,55
Pour rassurer le consommateur / client sur la provenance	3,06	3,08	3,10	3,40

Le tableau 21 reprend les différences d'utilisation de la marque. Nous ne reprenons que les items qui présentent des différences marquées et/ou régulières. La protection contre l'imitation apparaît comme légèrement plus importante en B to C, et surtout les questions de concurrence déloyale plus nettement. De même, la sécurisation de l'exploitation sous la marque apparaît (logiquement) plus importante en B to C et, pour les entreprises s'adressant exclusivement au consommateur final, le fait de rassurer sur la provenance du produit joue un rôle un peu plus important.

Nous avons ensuite effectué la même opération pour les droits de PI pris dans leur ensemble. Là encore, nous n'avons reproduit ici que les items pour lesquels il existe une différence. L'effet sur le pouvoir de négociation vis-à-vis des clients est logiquement davantage valorisé en B to B. Plus curieusement, le fait d'économiser des royalties est également légèrement plus valorisé en B to B.

Tableau 22 - Utilisation des droits de PI pris globalement en fonction de l'orientation BtoB ou BtoC - Réponse à la question « Les clients de ma structure sont avant tout d'autres entreprises ? »

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord
Pour améliorer son pouvoir de négociation / clients	3,18	3,09	2,68	2,81
Pour économiser des royalties	2,35	2,11	1,89	2,11

Là encore, en concordance avec les résultats obtenus à travers une mesure plus indirecte l'année dernière, la conclusion qui s'impose est que des différences assez facilement explicables et logiques existent entre entreprises à orientation B to B et B to C, mais que celles-ci sont peu marquées.

Globalement, les effets de la taille, du type de technologie et de l'orientation B to C ou B to B sur l'utilisation des droits de la PI restent moindres que ce que nous attendions même lorsqu'ils sont mesurés directement. Les faibles différences ne proviennent donc pas de biais dans la manière dont nous avons appréhendé ces différences en 2014, mais correspondent bien à la réalité des entreprises interrogées, du moins telle qu'elle est perçue par les répondants.

En sera-t-il de même pour les organismes de recherche ou d'animation économique ?

CAS DES ORGANISMES DE RECHERCHE OU D'ANIMATION ECONOMIQUE

Pour la première fois, l'échantillon du Baromètre de la PI comporte un nombre significatif d'organismes de recherche ou d'animation économique, permettant, même si c'est avec prudence, ce sous-échantillon restant tout de même assez réduit, d'analyser les différences entre le comportement de ces structures en matière de PI par rapport aux entreprises.

Les secteurs d'activités des organismes de recherche ou d'animation économique qui ont répondu au questionnaire sont un peu plus concentrés que ceux des entreprises, mais restent relativement diversifiés (voir tableau 23).

Tableau 23 - Secteur d'activité des organismes de recherche ou d'animation économique

Secteur d'Activité	% obs.
Chimie / Biologie	43,9%
Télécommunications, Médias, Technologies	41,5%
Energie / Matières premières	36,6%
Matériaux	36,6%
Santé - pharmaceutique	31,7%
Santé - non pharmaceutique	31,7%
Environnement	29,3%
Automobile	24,4%
Agro-alimentaire / Agro-industrie	14,6%
Construction	14,6%
Enseignement	12,2%
Autres	7,3%
Aéronautique	2,4%

Ces structures ont des tailles très variables, mais la quasi-totalité de ceux qui ont répondu à cette question sont dans des structures de moins de 100 salariés. Il est vrai que les frontières de la « structure » sont souvent difficiles à cerner dans ce type de situation. S'agit-il de la structure de valorisation ? du laboratoire ? de l'organisme de recherche ?⁶

Les fonctions les plus représentées parmi les répondants sont « directeur PI » et « responsable brevets ». Ils sont majoritairement expérimentés : environ 60% des répondants ont au moins 7 ans d'ancienneté. La majorité intervient dans plusieurs domaines de la PI.

Seuls 20% occupent des postes à un niveau n ou n-1. Plus de 35% se trouvent au niveau n-2 et l'équivalent aux niveaux n-3 et n-4. 12,2% sont membres du comité de direction. C'est en revanche la direction générale qui fixe leur budget dans la majorité des cas.

Les enjeux pour l'organisme de recherche ou d'animation économique comportent des spécificités par rapport à leurs collègues des entreprises (voir tableau 24). En vert les enjeux recueillant une note moyenne significativement plus forte pour les

⁶ Pour avoir une idée de la taille des équipes PI dans ces structures, on peut se reporter à un rapport du BETA (Bach et Llerena, 2008, p.20-21), portant sur une étude menée auprès de 82 établissements d'enseignement et de recherche. Les cellules de valorisation de cette étude comptent une moyenne de 5,6 salariés (en équivalent temps plein), les extrêmes allant de 0,5 à 48,5, avec seulement 3 établissements au-dessus de 20 agents (équivalent temps plein). De même, les dépenses de ces structures s'élèvent en moyenne à 293,5 k€ (mais 50% ont un budget inférieur à 85 k€, pour seulement 4 ayant un budget supérieur au million d'euros). La structure-type de nos répondants est un peu plus grande avec en moyenne un peu moins de 5 juristes, 5 ingénieurs brevets ou équivalent et 2,5 personnels support, mais avec de grandes variations (près du tiers des répondants sont seuls dans leur équipe).

organismes de recherche ou d'animation économique par rapport aux entreprises, et en rouge l'inverse.

Tableau 24 - Enjeux des organismes de recherche ou d'animation économique en 2015 (vs ceux des entreprises)

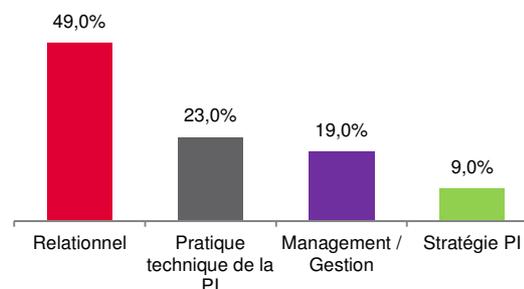
	Organismes de recherche ou d'animation économique	Entreprises
Sensibiliser les opérationnels ou chercheurs aux enjeux de la PI	3,8	3,5
Gérer les risques PI de la structure y compris les risques financiers (liberté d'exploitation...)	3,1	3,5
Sensibiliser les décideurs aux enjeux de la PI	3,4	3,4
Adapter le budget, les effectifs et/ou le portefeuille PI à la stratégie de la structure	3,5	3,3
Optimiser la gestion du budget PI	3,3	3,1
Clarifier les attentes de la direction de la structure vis-à-vis de la PI	3,0	3,0
Constituer un centre de profits et développer la valorisation du portefeuille PI	3,2	2,8
Avoir le meilleur rattachement hiérarchique pour l'équipe PI	2,8	2,8
Développer les partenariats avec les entreprises	3,6	N/D

La sensibilisation des chercheurs y occupe une place particulièrement importante. A noter que la gestion du paradoxe, souligné par ailleurs⁷, entre un modèle d'affaires poussant ses structures à essayer de s'autofinancer et le but de développer les partenariats avec les entreprises est assez visible, les deux buts obtenant des scores assez élevés. La recherche des partenariats reste perçue comme nettement plus importante, mais le fait de constituer un centre de profit constitue tout de même un objectif plus important que dans les entreprises.

Par ailleurs, par rapport à ces dernières, les questions budgétaires occupent une place encore plus importante et la gestion des risques une place logiquement moindre puisque l'absence d'exploitation directe réduit considérablement ces derniers.

La répartition du temps de travail donne une place plus forte au relationnel (ce qui est logique pour des structures travaillant principalement sur des questions de partenariat). Les autres domaines sont réduits à peu près proportionnellement (voir figure 25).

Figure 31 - Répartition du temps de travail dans les organismes de recherche ou d'animation économique



Le caractère stratégique de la PI est reconnu à peu près de la même manière que dans les entreprises, avec une moyenne à 6,5 et des différences assez fortes (un peu plus du tiers avec une note supérieure ou égale à 8).

La majorité de ces structures se dit peu (41,5%) ou assez (39%) avancées dans la valorisation de leur patrimoine immatériel. Près de 70% disposent d'une cellule de valorisation, soit beaucoup plus que les entreprises. Environ la moitié dispose d'une stratégie PI formalisée avec essentiellement un rappel des enjeux PI pour la structure (2/3 des répondants), la définition des objectifs à atteindre et des indicateurs de performance (un peu moins de 50%), ce qui est également plus que dans les entreprises.

Les indicateurs utilisés appellent les mêmes remarques que pour les entreprises, mais la tendance à l'utilisation d'indicateurs opérationnels (nombre de dépôts à 87,5%, nombre d'innovations et de créations traitées à 74,4%) est encore plus forte. Ceci étant, l'utilisation d'indicateurs plus stratégiques y est aussi un peu plus développée (30,6% pour la valeur ajoutée pour la structure, 22,9% pour l'impact sur les variables stratégiques clés de la structure).

Concernant l'utilisation des droits de la propriété intellectuelle, nous nous sommes attachés à analyser les principales utilisations du brevet (voir tableau 26).

⁷ Voir Chomienne *et al.* (2011).

Tableau 25 - Raisons du dépôt de brevets pour les organismes de recherche ou d'animation économique

	Organismes de recherche ou d'animation économique	Entreprises
Pour pouvoir accorder une exclusivité à un partenaire	3,5	-
Pour améliorer sa position dans les partenariats	3,5	2,5
Pour ses effets sur la réputation de la structure	3,4	3,1
Pour être repéré comme un partenaire potentiel	3,2	-
Pour générer des revenus directs (royalties)	3,1	2,3
Pour les utiliser comme outils de mesure de la performance	3,0	2,5
Pour permettre aux inventions de devenir des standards technologiques.	2,9	2,6
Pour motiver les chercheurs	2,9	2,4
Pour se protéger de l'imitation	2,8	3,6
Pour obtenir une dotation publique plus importante	2,6	-
Pour empêcher les concurrents d'utiliser des technologies	2,4	3,4
Pour forcer des entreprises à accorder des licences	2,1	-

Cette année, les items ont été adaptés aux spécificités de ces structures. Et ce sont bien des buts spécifiques qui apparaissent en haut du classement, directement liés à la fonction partenariale de ces structures. Le dépôt de brevet permet, d'une part, d'accorder une exclusivité à un partenaire potentiel, qui sinon risquerait de ne pas être intéressé par l'invention faute de pouvoir rentabiliser les investissements qui restent à réaliser pour la mettre en œuvre ou la commercialiser, et d'autre part, d'avoir un réel pouvoir de négociation dans le cadre de ces partenariats. Mais la première condition pour nouer des partenariats est d'être repéré comme compétent dans un domaine, rôle qui apparaît important directement, ainsi, qu'à travers l'image d'une structure innovante plus globalement.

Notons que des fonctions sociétales, dont certains ont signalé le potentiel pour des structures publiques, comme le fait d'influencer des standards ou d'éviter les situations de

blocage – parfois appelées « tragédies des anti-communs »⁸ - sur des technologies importantes (notamment dans le domaine de la santé) en utilisant ses brevets comme monnaie d'échange pour obliger des acteurs à accorder des licences sur les leurs⁹, n'occupent qu'une place modeste.

Globalement, il n'en demeure pas moins que l'utilisation des brevets par ces structures de recherche, de valorisation et d'animation économique est très différente de celle des entreprises, avec une hiérarchie presque inversée pour les items communs.

Nous n'avons pas effectué la même comparaison systématique pour les marques, qui ont un rôle plus modeste dans le cadre de ces structures.

En revanche, nous avons appliqué la même logique pour les droits de la PI pris collectivement (voir tableau 27).

Tableau 26 - Utilisation des droits de PI pris globalement pour les organismes de recherche ou d'animation économique

	Organismes de recherche ou d'animation économique	Entreprises
Pour améliorer son attractivité en tant que partenaire	3,6	3,1
Pour permettre aux partenaires d'avoir une exclusivité	3,6	-
Pour améliorer son pouvoir de négociation / partenaires	3,6	2,9
Pour faciliter la création de start-ups par les chercheurs	3,2	-
Pour générer des royalties	3,1	2,4
Pour venir en appui de la stratégie de communication	3,1	3,2
Pour attirer les chercheurs	2,8	-
Pour augmenter son pouvoir d'influence (normes, standards...)	2,7	-
Pour motiver les collaborateurs	2,7	2,7
Pour économiser des royalties	2,2	2,3
Pour servir de monnaie d'échange	2,2	2,2

⁸ Voir Heller et Eisenberg (1998).

⁹ Voir Corbel *et al.* (2007).

Le panorama qui en ressort est très concordant avec celui des rôles du brevet : les rôles directement liés aux partenariats (pour les susciter, pour peser dans les négociations, pour qu'il soit intéressant pour le partenaire) sont prédominants. La place des items spécifiques, non présents dans les questions posées aux entreprises, justifie, s'il en était besoin, le choix fait cette année d'adapter le questionnaire à ces structures.

LISTES DES FIGURES

Figure 1 - Origine des répondants au Baromètre de la PI 2015	10
Figure 2 - Taille des entreprises (structures) des répondants	10
Figure 3 - Fonction occupée par les répondants	11
Figure 4 - Rôle des répondants au sein de leur équipe	11
Figure 5 - Âge des répondants	12
Figure 6 - Ancienneté dans la fonction PI	12
Figure 7 - Domaines de la PI traités par le répondant et/ou son équipe	12
Figure 8 - Autonomie par rapport à la direction juridique pour les questions contractuelles	13
Figure 9 - Autonomie par rapport à la direction juridique pour la gestion des contentieux	13
Figure 10 - Niveau de rémunération	13
Figure 11 - Répartition du temps pour un responsable PI (Aujourd'hui / Idéalement)	13
Figure 12 - Existence d'une DPI au sein de la structure	14
Figure 13 - Existence d'une DPI au sein de la structure selon la taille de l'entreprise	14
Figure 14 - Regroupement des ingénieurs brevets et juristes marques au sein de la même équipe	14
Figure 15 - Rattachement hiérarchique de la fonction PI ou équipe PI	15
Figure 16 - Niveau dans l'organigramme de l'entreprise	15
Figure 17 - Membre d'un organe de gouvernance	15
Figure 18 - Evolution des effectifs en 2014 et celle prévue en 2015	16
Figure 19 - Evolution des missions de la Direction PI d'ici à 3 ans	17
Figure 20 - Missions de la direction / équipe PI - Internalisation / Valeur ajoutée	18
Figure 21 - Evolution du budget PI en 2015 (vs 2014)	19
Figure 22 - Allocation du budget PI	20
Figure 23 - Système d'évaluation de la Direction de la PI	20
Figure 24 - Perception dans l'entreprise du rôle stratégique de la PI en 2015 (vs 2014)	21
Figure 25 - Existence de supports présentant les missions et les activités PI	21
Figure 26 - Valorisation des actifs PI en 2015 vs 2014	22
Figure 27 - Existence d'une cellule de valorisation	22
Figure 28 - Nombre de chargés de valorisation en 2014	22
Figure 29 - Formalisation de la stratégie PI	27
Figure 30 - Réalisation d'un processus de planification stratégique	28
Figure 31 - Répartition du temps de travail dans les organismes de recherche ou d'animation économique	34

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 - Secteur d'activité de l'entreprise	10
Tableau 2 - Taille en effectif de l'équipe PI (en moyenne)	16
Tableau 3 - Taille en effectif de l'équipe PI (en moyenne) selon la fonction du répondant	16
Tableau 4 - Missions de la Direction / Equipe PI - Internalisation / Valeur Ajoutée	18
Tableau 5 - Enjeux de la Direction de la PI / Equipe PI en 2015 (vs 2014, 2013 et 2012)	19
Tableau 6 - Indicateurs d'évaluation utilisés (par % de citations)	20
Tableau 7 - Perception du rôle stratégique de la PI dans la structure en fonction du niveau hiérarchique	21
Tableau 8 - Nombre de chargés de valorisation en fonction du nombre de 1er dépôts de brevets en 2014	22
Tableau 9 - Contexte stratégique dans lequel l'entreprise évolue en 2015 (vs 2014)	23
Tableau 10 - Enjeux stratégiques PI auxquels font face les répondants en 2015 (vs 2014)	23
Tableau 11 - Raisons du dépôt de brevets en 2015 (vs 2014)	24
Tableau 12 - Raisons du dépôt de marques en 2015 (vs 2014)	24
Tableau 13 - Rôles stratégiques du portefeuille de droits de PI en 2015 (vs 2014)	26
Tableau 14 - Niveau d'information du responsable PI sur la stratégie de l'entreprise en 2015 (vs 2014)	27
Tableau 15 - Eléments intégrés à la formalisation de la stratégie PI (en cas d'existence de celle-ci)	28
Tableau 16 - Relation et processus de planification stratégique	28
Tableau 17 - Raisons du dépôt de brevets selon la taille de l'entreprise	29
Tableau 18 - Raisons du dépôt de marques en fonction de la taille	30
Tableau 19 - Utilisation des droits de PI pris globalement en fonction de la taille	31
Tableau 20 - Raisons du dépôt de brevets selon le type de technologie	32
Tableau 21 - Raisons du dépôt de marques en fonction de l'orientation BtoB ou BtoC	32
Tableau 22 - Utilisation des droits de PI pris globalement en fonction de l'orientation BtoB ou BtoC	33
Tableau 23 - Secteur d'activité des organismes de recherche ou d'animation économique	33
Tableau 24 - Enjeux des organismes de recherche ou d'animation économique en 2015 (vs entreprises)	34
Tableau 25 - Raisons du dépôt de brevets pour les organismes de recherche ou d'animation économique	35
Tableau 26 - Utilisation des droits de PI (organismes de recherche ou d'animation économique)	35

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bach, L. et Llerena, P. – coord. (2008), *Les activités de recherche contractuelle et de transfert de technologie dans les établissements français d'enseignement supérieur*, rapport pour le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, BETA, Université Louis Pasteur, Strasbourg.
- Blind, K., Edler, J., Frietsch, R., Schmoch, U. (2006) "Motives to patent: Empirical evidence from Germany", *Research Policy*, vol.35, 655-672.
- Chomienne, H. ; Corbel, P. et Denis, J.P. (2011) « Gestion de la propriété intellectuelle et organisations publiques de recherche : l'éthique à l'épreuve des objectifs de performance », *Revue française d'administration publique*, n°140, 2011/4, p.677-692.
- Cohen, W.M. ; Goto, A. ; Nagata, A., Nelson, R.R. et Walsh, J.P. (2002) "R&D spillovers, patents and the incentives to innovate in Japan and the United States", *Research Policy*, vol.31, p.1349-1367.
- Conley, J.G., Bican, P.M. et Ernst, H. (2013), Value Articulation: A Framework for the Strategic Management of Intellectual Property, *California Management Review*, vol.55, n°4, p.102-120.
- Corbel, P. (2003), Propriété intellectuelle et externalités de réseau : le cas d'Intel et de la micro-informatique, *Gestion 2000*, vol.20, n°1, p.103-120.
- Corbel, P. (2007), *Management stratégique des droits de la propriété intellectuelle*, Paris : Gualino.
- Corbel, P. (2008) « Evaluation de la valeur des brevets : difficultés et pistes de recherche », *Cahiers de recherche du LAREQUOI*, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2008/1, p.36-49.
- Corbel, P. (2011), *Rapport sur l'utilisation stratégique du brevet en France*, rapport de recherche remis à l'ASPI.
- Corbel, P. (2012), *Rapport sur l'étude 'Les relations recherche publique – industrie : attentes, points de tension et convergences'*, rapport remis au MEDEF.
- Corbel, P. ; Fernandez, F. et Gendraud, P. (2007) « Le budget comme relais de la stratégie : le cas du brevet », *Actes de la XVI^{ème} Conférence Internationale de l'AIMS*, Montréal.
- Corbel, P. ; Chomienne, H. et Bonhomme, Y. (2007) « Vers un élargissement des modes d'interaction entre sphères publique et privée ? L'exemple de l'utilisation stratégique des brevets », *Politiques et Management Public*, vol.25, n°4, p.45-62.
- Grindley, P.C. et Teece, D.J. (1997) "Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics", *California Management Review*, vol.39, n°2, p.8-41.
- Hall, B. et Ziedonis, R.H. (2001) "The Patent Paradox Revisited: An Empirical Study of Patenting in the U.S. Semiconductor Industry, 1979-1995", *RAND Journal of Economics*, vol.32, n°1, p.101-128.
- Heller, M.A. et Eisenberg, R.S. (1998) "Can Patents Deter Innovation? The Anticommons in Biomedical Research", *Science*, vol.280, n°5364, p.698-701.
- Jennewein, K, Durand, T. et Gerybadze, A. (2010), « Quand les Marques et les brevets se combinent pour protéger l'innovation technologique – le cas de l'aspirine de Bayer » *Management International*, vol.14, n°3, p.73-85.
- Parchomovsky, G. et Polk Wagner, R. (2005) "Patent Portfolios", *University of Pennsylvania Law Review*, vol.154, n°1, p.1-77.
- Reitzig, M. (2004), "The private values of 'thickets' and 'fences': towards an updated picture of the use of patents across industries", *Economic Innovation, New Technology*, vol.13, n°5, p.457-476.
- Statman, M. et Tyebjee, T.T. (1981), Trademarks, patents, and innovation in the ethical drug industry, *Journal of Marketing*, vol.45, p.71-81.

LAVOIX



PARIS, LYON, MUNICH, TOULOUSE, RENNES, LILLE, GRENOBLE

CONTACT :

Lionel DESCHAUX – Responsable Marketing, Communication et Business Développement

Email : deschaux@lavoix.eu

Tel : +33 (0)1 53 20 14 20