



SYMPOSIUM INTERNATIONAL

Évaluation et valorisation des actifs immatériels

6 et 7 octobre 2011 - Paris

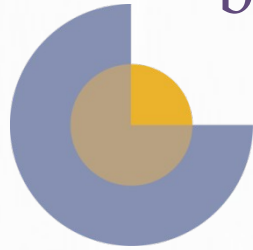


ORGANISATEURS



PARTENAIRES

Nouvelles méthodes pour l'évaluation des brevets



Edouard CHASTENET, *Directeur Associé, Ernst and Young*

Soley Lawson DRACKEY, *Chercheur Goodwill Management détaché à l'ESDES*

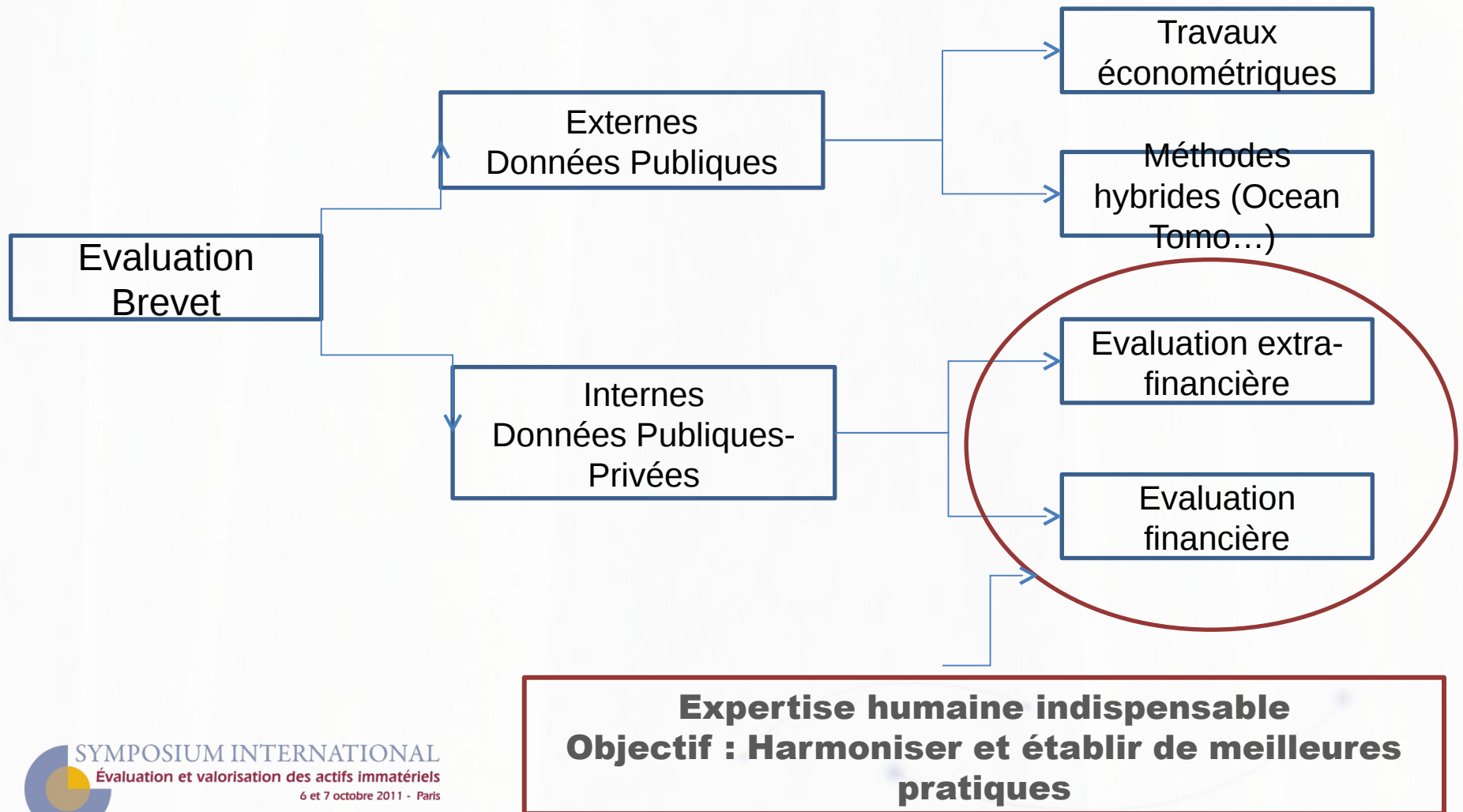
Philippe SIMON, *Directeur Associé, Winnove*

Vers une normalisation des méthodes d'évaluation des brevets



- Edouard Chastenet, Directeur Associé Ernst & Young, Professeur Associé IAE de Lyon
- Soley Lawson-Drackey, ESDES- Goodwill Management, Doctorant
- Philippe Simon, Directeur Associé Winnove

Les méthodes d'évaluation des brevets



Sommaire

1. Méthodes d'évaluation financière des brevets

Edouard Chastenet, Directeur Associé Ernst & Young, Professeur Associé IAE de Lyon

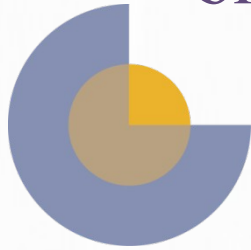
2. Vers une normalisation des méthodes d'évaluation des brevets


Philippe Simon, Directeur Associé Winnove

3. Tentative de mise au point d'une méthodologie « normalisée » d'évaluation des brevets

Soley Lawson-Drackey, ESDES- Goodwill Management, Doctorant

1 - Méthodes d'évaluation financière des brevets



 Edouard Chastenet, Directeur Associé Ernst & Young,
Professeur Associé IAE de Lyon

Méthodes d'évaluation financière des brevets

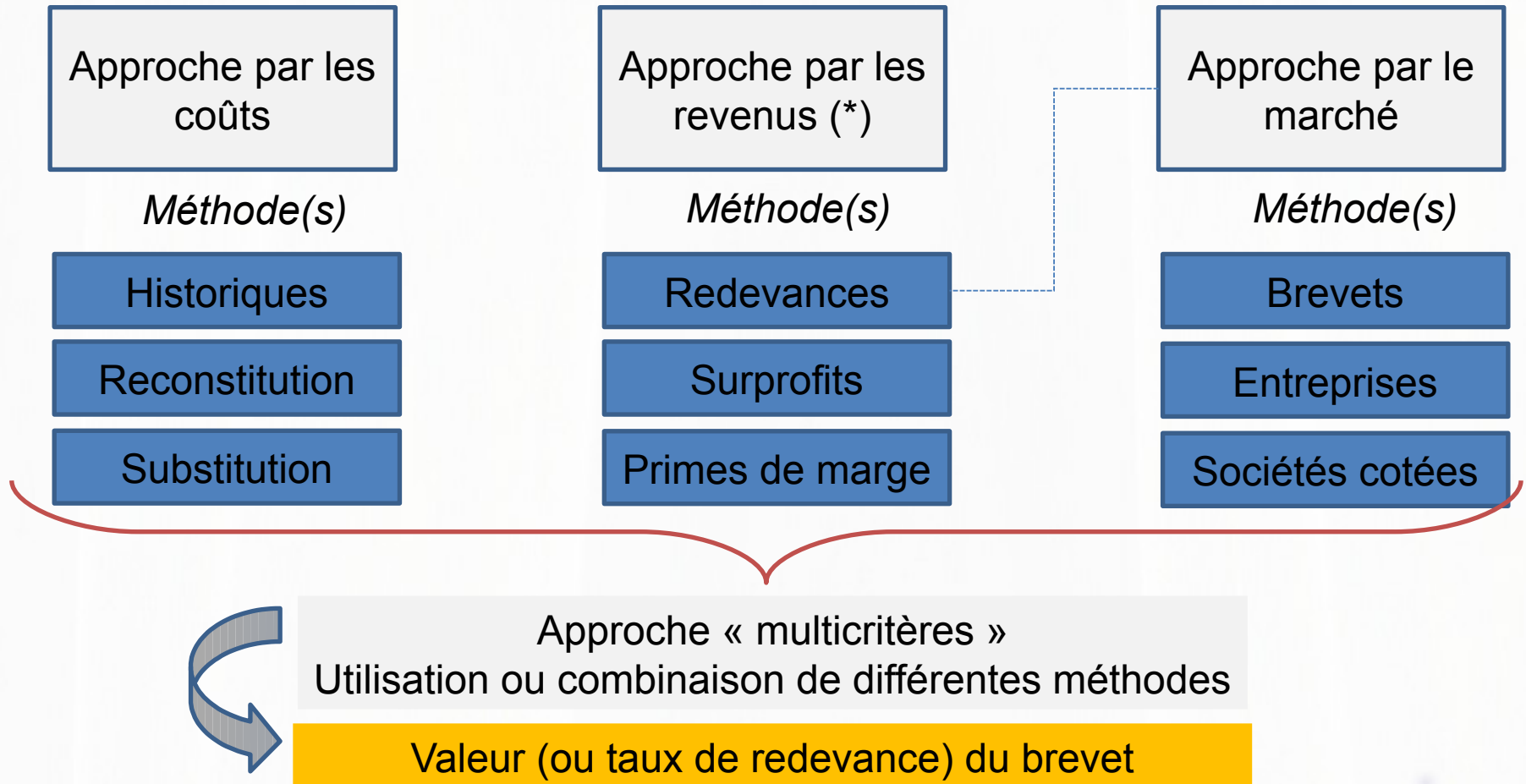
Sommaire

1. Présentation de l'approche dite « multicritères »
2. Focus sur l'approche par les revenus
3. Avantages et inconvénient de chaque approche
4. Rappel des principaux contextes de l'évaluation
5. Synthèse sur la démarche de l'expert financier

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Différentes méthodes relevant de 3 approches possibles

A l'instar de tous les actifs incorporels



(*) cf. également : théorie des options réelles / arbres de décision

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Approche par les revenus – principales étapes

• Etapes clés de l'évaluation financière (*postulat : réalisation préalable des analyses financières, juridiques, fiscales, technologiques et marketing*) :

– N°1 : détermination des revenus attribuables au brevet

- Méthode des redevances
- Méthode des surprofits
- Méthode des primes de marge

>>>Redevance ?

– N°2 : détermination du taux d'impôt applicable

- Taux d'impôt sur les sociétés (structuration / exploitation / localisation)
- Taux d'impôt réduit (idem)

– N°3 : détermination de la durée d'utilité du brevet

- Juridique (dépôt) / contractuelle (licence)
- Technologique (pertinence / obsolescence) / réglementaire (pouvoirs publics)
- Marché (offre) / tendances (demande)

– N°4 : détermination du taux d'actualisation adéquat

- Approche WACC / WARA (secteur, taille, incorporels, levier)
- Approche « Taux + prime de risque » (idem)

>>>Valeur ?

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Approche par les revenus – méthodes

<p>Méthode des redevances</p> <p><i>(relief from royalty)</i></p>	<p>Internes <i>(internal)</i></p> <p>Externes <i>(external)</i></p>	<p>Référence aux taux de redevance déjà pratiqués par la société sur le brevet ou des brevets comparables dans le cadre de transactions (contrats de licences) conclues avec des tiers</p> <p>Référence aux taux de redevance déjà pratiqués par des sociétés sur des brevets comparables dans le cadre de transactions (contrats de licences) conclues avec des tiers</p>
---	---	--

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Approche par les revenus – méthodes (suite)

<p>Méthode des Surprofits</p> <p>(<i>Excess Earnings</i>)</p>	<p>Résiduels (<i>Residual income</i>)</p> <p>Partagés (<i>Profit split</i>)</p> <p>Incrémentaux (<i>Incremental cash-flow</i>)</p>	<p>Calcul des surprofits résiduels après rémunération de tous les autres actifs incorporels (marque, autres technologies, savoir-faire...)</p> <p>Partage des surprofits selon une clé de répartition fonction de la contribution relative du brevet par rapport aux autres actifs incorporels (marque, autres technologies, savoir-faire...) (*)</p> <p>Différence entre les surprofits générés par l'entreprise exploitant le brevet et ceux générés par d'autres entreprises comparables mais n'en disposant pas</p>
---	--	---

(*) cf. également : « Rule of thumb » / règle du « 1/3 » / ...

Méthodes d'évaluation financière des brevets

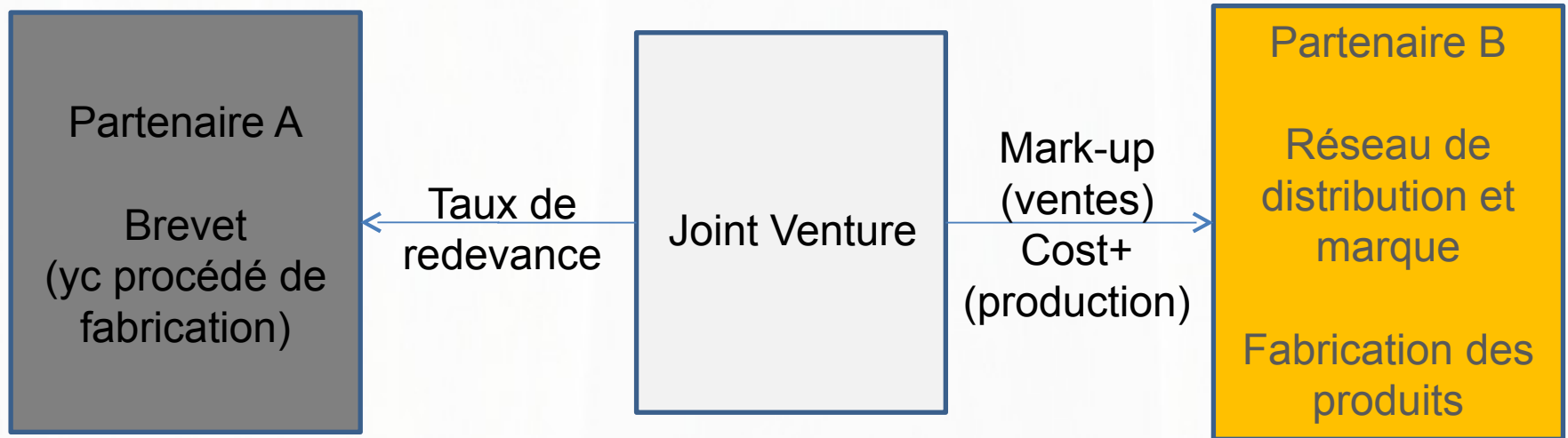
Approche par les revenus – méthodes (suite)

<p>Méthode des primes de marge</p> <p>(<i>margin premium</i>)</p>	<p>Prix (<i>Price</i>)</p> <p>Volumes (<i>Volume</i>)</p> <p>Coûts (<i>Costs</i>)</p>	<p>Prix de vente supérieur sur les produits bénéficiant du brevet – composants ou procédés de fabrication (par rapport aux produits concurrents ne bénéficiant pas du brevet)</p> <p>Volume de vente supérieur sur les produits bénéficiant du brevet - ... (par rapport aux produits concurrents...)</p> <p>Coût des produits vendu inférieurs sur les produits bénéficiant du brevet - ... (par rapport aux produits concurrents...)</p>
---	---	--

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Approche par les revenus – Exemple simplifié

Question : quel taux de redevance peut être perçu par le partenaire A en contrepartie de la mise à disposition du brevet ?



- Méthode des redevances – externes : taux constatés sur le marché pour des brevets « comparables » (secteur, produit, technologie...) : **5 à 9%**
- Méthode des surprofits – résiduels : taux de surprofit résiduel après déduction du « mark-up » et du « cost+ » : **8,5 à 11,5%**
- Méthode de la prime de prix : différence de prix/marge sur les produits bénéficiant du brevet : **7,5% à 10%**

➡ **8 à 9%**

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Avantages(A) et inconvénients(I) de chaque approche

Approche par les coûts	Approche par les revenus	Approche par le marché
A <ul style="list-style-type: none">· Les coûts historiques quand ils sont identifiés, peuvent être mesurés de manière plus fiables que d'autres indicateurs de valeur· L'approche peut être considérée comme pertinente pour des brevets récemment acquis ou développés	<ul style="list-style-type: none">· Cette démarche est souvent considérée comme la plus juste tant d'un point de vue économique dès lors qu'elle se fonde sur la mesure des avantages économiques procurés par le brevet· Le recours à différentes méthodes permet d'améliorer la pertinence de l'analyse (par la convergence ou la divergence des résultats obtenus)	<ul style="list-style-type: none">· Quand elles sont disponibles les références peuvent être considérées comme objectives car résultant de la loi de l'offre et de la demande· Différentes sources sont envisageables (taux de redevance ou prix de cession sur des brevets comparables, multiples de transaction ou de sociétés cotées exploitant des brevets comparables)

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Avantages(A) et inconvénients(I) de chaque approche (suite)

	Approche par les coûts	Approche par les revenus	Approche par le marché
I	<ul style="list-style-type: none">· Il n'existe pas de corrélation entre les coûts investis et la valeur économique d'un brevet· Les coûts historiques sont difficiles à identifier· Les coûts de remplacement et/ou de substitution doivent souvent être « estimés » au risque d'apparaître subjectifs	<ul style="list-style-type: none">· Le nombre de données et d'hypothèses à documenter peut être très élevé· Certaines hypothèses doivent souvent être « estimées » au risque d'apparaître subjectives· Le coût d'obtention de certaines données peut apparaître prohibitif par rapport à l'enjeu de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none">· Le caractère comparable des actifs objet de la transaction est difficile à démontrer du fait même des caractéristiques d'un brevet· Le nombre de transactions rendues publiques et donc disponibles est généralement limité· La part du prix de transaction attribuable au seul brevet peut être difficile à déterminer

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Contextes de l'évaluation

Contextes internes	Contextes externes
<ul style="list-style-type: none">· Investissement dans la R&D (valeur espérée du brevet = retour sur investissement)• Rémunération des inventeurs• Arbitrage entre exploitation directe, concession de licences ou cession des droits (<i>core business / non core</i>, rendement / risque, localisation / fiscalité)• Prix de transfert (cessions / concession de licences) (*)	<ul style="list-style-type: none">· Financement (levée de fonds, introduction en bourse...)• Concession de licences• Acquisition / cession des droits• Comptabilité IAS/IFRS (**)<ul style="list-style-type: none">· Frais de développement· Allocations de prix d'acquisition· Tests de dépréciation• Contrefaçon de brevets• Nantissement (situation de crise)

(*) cf. « Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales » (travaux en cours pour la mise à jour des directives existantes sur les biens incorporels qui se trouvent au chapitre VI)

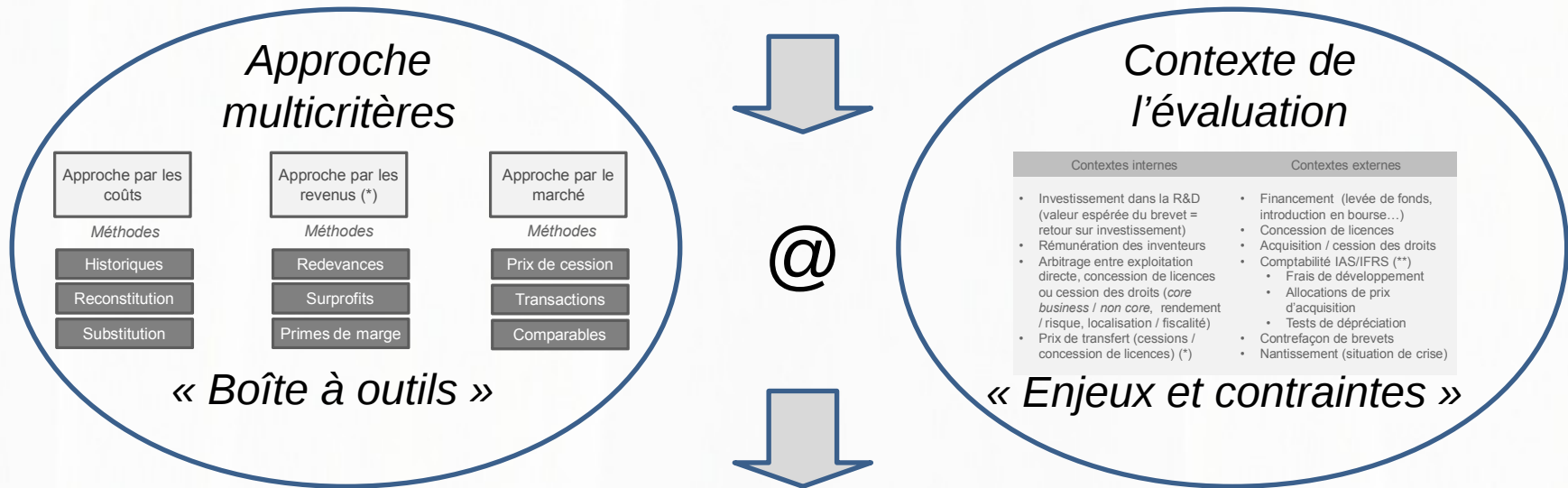
(**) cf. IAS 38 (immobilisations incorporelles), IFRS 3 (regroupement d'entreprises), IAS 36 (dépréciation d'actifs), IFRS 13 (fair value measurement)

(Gal) cf. Guidance Note #4 "Valuation of Intangible Assets" (International Valuation Standards

Méthodes d'évaluation financière des brevets

Synthèse de la démarche de l'expert financier

Analyses financières, juridiques, fiscales, technologiques et marketing préalables



Revenus attribuables au brevet (ou taux de redevance)

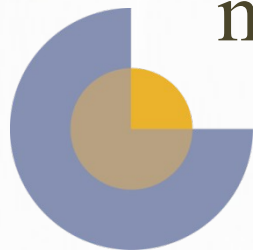
Fiscalité + Durée d'utilité + Taux d'actualisation

Valeur économique du brevet

! Docu-
mentation &
Limites

! Valeur
≠
Prix

2 - Vers une normalisation des méthodes d'évaluation des brevets



 Philippe Simon, Directeur associé Winnove

A quels besoins répond l'évaluation des brevets?

Reporting comptable:

- Prise en compte des actifs immatériels selon, par exemple, les normes IFRS
- Intégration dans les opérations de fusion/acquisition (goodwill mesurable)

Capitalisation des entreprises:

- Caution explicite ou implicite de levées de fonds
- Apports d'intangibles dans les programmes de R&D en consortium et les JV

Transactions de propriété intellectuelle:

- Valorisation des cessions de portefeuilles
- Structuration des programmes de licences

Pilotage quotidien de l'entreprise:

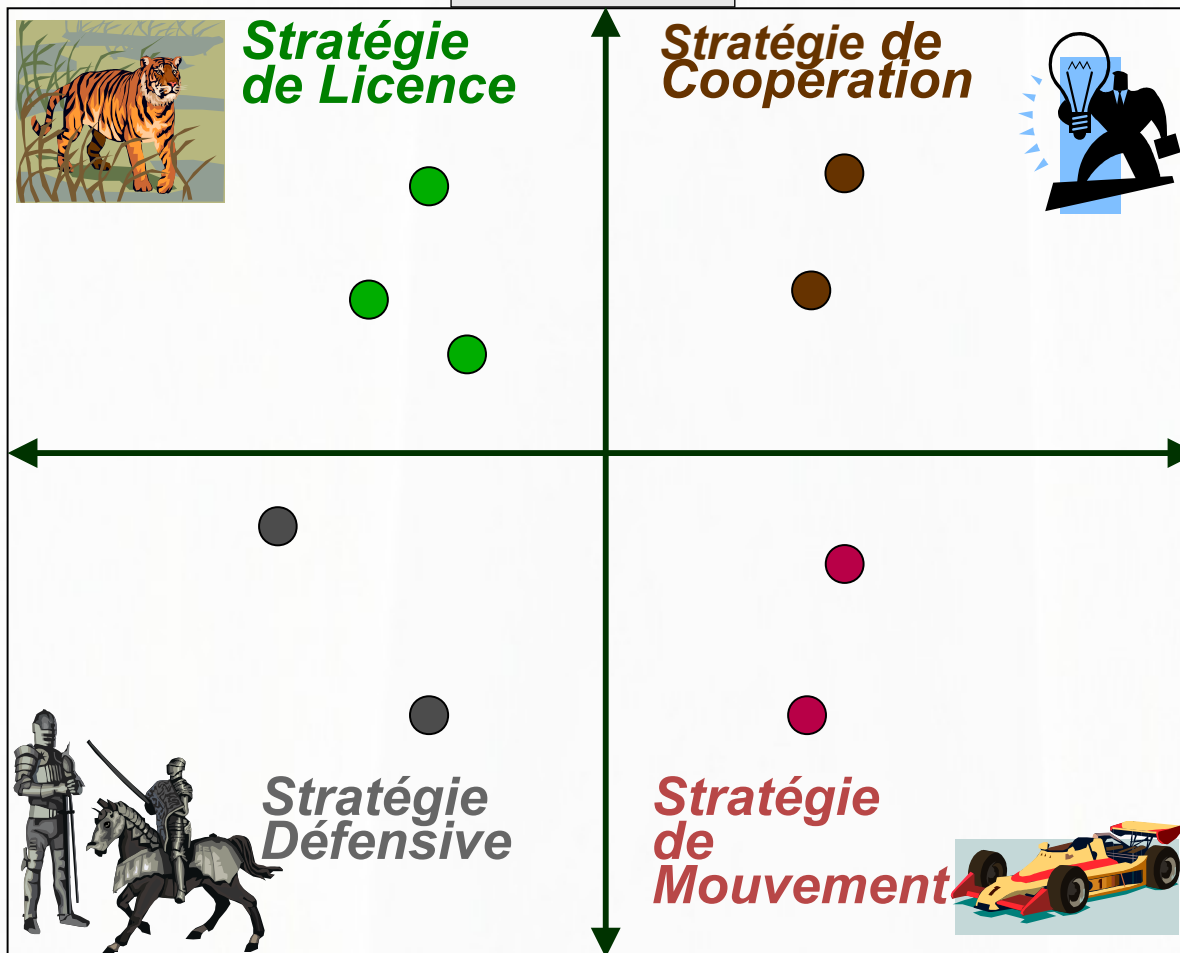
- Arbitrages des portefeuilles P.I.
- Stratégie d'innovation et pilotage de la R&D



Les modèles économiques de valorisation dépendent entre autres des stratégies possibles de

Coopération

(Partager avec d'autres)



Pérennité

(Défendre une position)

Vitesse / Diversification

(Acquérir une position)

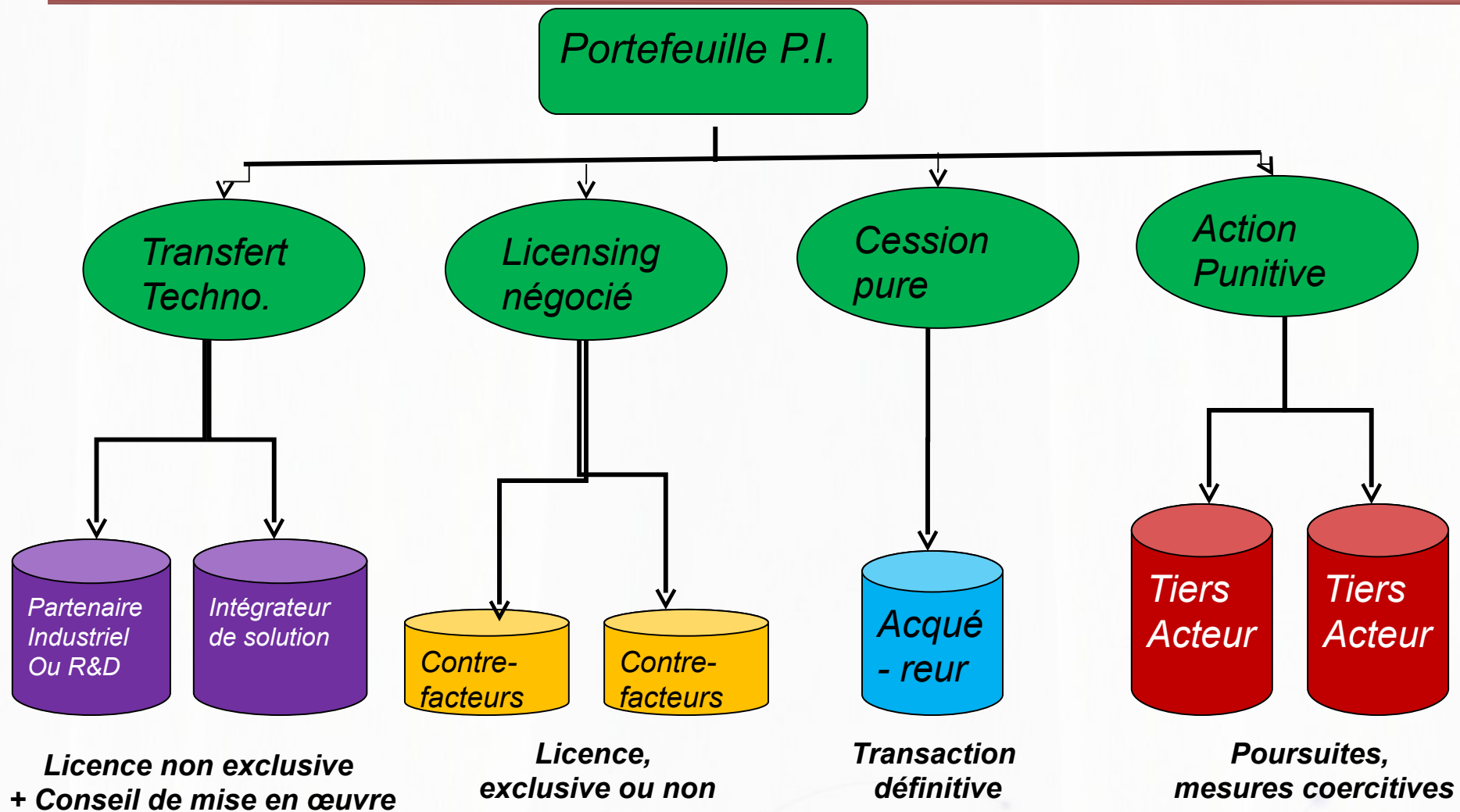
Exclusion

(Rester seul)

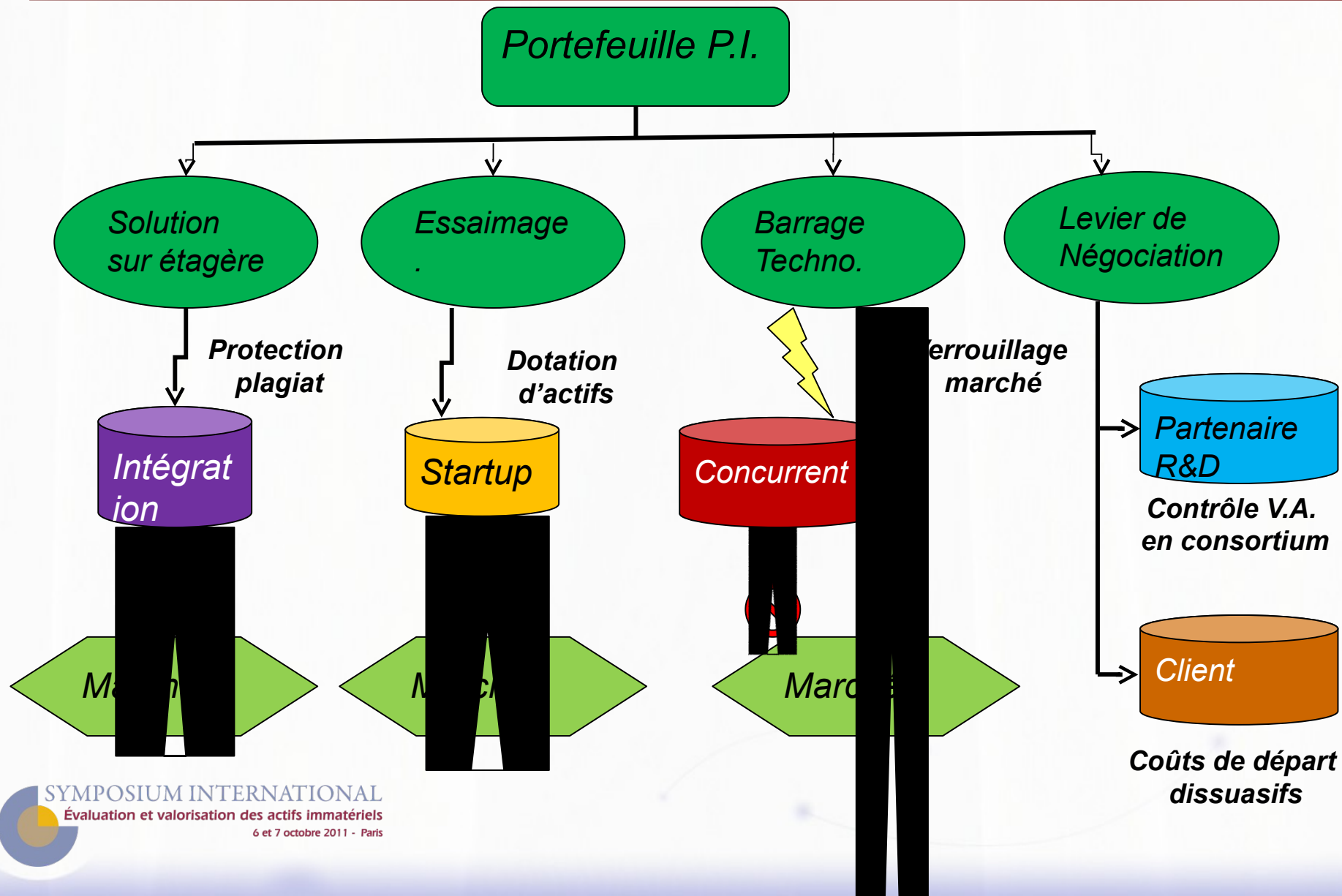
(d'après la matrice stratégique de Pascal Corbel)

Le défensif n'est pas le seul mode imaginable ...

Stratégies de « Valorisation directe » (dynamique financière)



Stratégies de « Valorisation indirecte » (dynamique de marché)



La P.I. comme levier d'innovation et de diversification

La P.I. actif intangible mais bien reconnu:

- La P.I. sécurise des levées de fonds pour des startups à revenus encore faibles, au début de leur cycle de développement, si la technologie est prometteuse
- La P.I. sécurise l'accès aux partenariats stratégiques à enjeux d'innovation (apport d'actif dans le consortium) et mutualise les risques en développement
- La P.I. devient une condition impérative à l'acquisition d'une innovation par les intégrateurs et grands donneurs d'ordre (liberté d'exploitation)

Et dont l

- Les entreprises technologiques changent de stratégie: leur P.I. autrefois patrimoine défensif, devient un centre de profits.
- La **valorisation de la PI est multiforme**: pools de licences, transferts de technologie, titrisation.... créent de la rentabilité avant même le point mort du business plan
- Ce phénomène permet de **mesurer mieux et plus tôt** la rentabilité des technologies et la qualité des savoir-faire sous-jacents.

- Justifiant ainsi le **retour des investisseurs dans le soutien à l'innovation**, après une décennie de méfiance

Réconciliation « méthodes » et « modèles économiques »

- Les méthodes de valorisation sont des outils d'évaluation de la P.I.:
 - En contexte transactionnel
 - En contexte de rectification du portefeuille de P.I.
 - En contexte de lancement d'activités innovantes et/ou d'essaimage
 - En régime permanent dans l'entreprise pour éclairer des décisions opérationnelles
- Les modèles économiques sont des processus stratégiques mis en œuvre pour créer de la valeur à partir de cette P.I.

- Le choix d'une méthode de valorisation est déterminé:
 - Par le mode de valorisation retenu
 - Par le contexte spécifique qui exige une évaluation financière
 - Par la typologie des acheteurs potentiels

Les grandes familles de méthodes de valorisation

3 approches historiquement utilisées:

- Par les coûts
- Par le marché
- Par les revenus

Chacune des approches est adaptée particulièrement à un contexte stratégique spécifique

- Par les coûts: prise en compte des actifs immatériels au bilan, désinvestissement d'un secteur avec cession de la P.I.
- Par le marché: apport de P.I. dans un consortium de R&D, justification d'une levée de fonds auprès d'investisseurs
- Par les revenus: acquisition de portefeuilles licenciables, montage de pools pour licences de brevets, prise en compte des immatériels en opérations de M&A

Problématiques de mise en œuvre: l'approche « Marché »

● Principe directeur: le benchmarking de transactions « équivalentes » observées sur le terrain:

- Sous contrainte d'homogénéité des marchés servis et de la typologie des acheteurs (nature, stratégie, contexte de la transaction...)
- Afin d'obtenir un intervalle de confiance dont l'amplitude est inconnue a priori

● Conditions de succès:

- Accessibilité d'un panel de transactions
- Plus efficace pour des marques et designs (B2C en particulier) car les acteurs ont recours à des modèles de prix robustes et l'information circule mieux

● Problèmes de mise en œuvre:

- Représentativité et pertinence des transactions retenues comme benchmark
- Les courbes d'utilité marginale des différents acheteurs potentiels face à un même actif intangible varient drastiquement selon leur position concurrentielle

● Calculer d'un *« moyen »* élément de P.I.
reste illusoire

Retour d'expérience des modèles par enchères

Le modèle « Ocean Tomo » (2006-2010):

- Enchères publiques préparées, analogues à celles des œuvres d'art
- 4 à 6 sessions par an pour 40 à 60 lots (portefeuilles ou familles de brevets)
- Due diligence préalable par l'intermédiaire mais inaccessible à l'acheteur

Résultats observables:

- 60 à 65% des portefeuilles présentés ne trouvent pas preneur
- Le prix moyen d'achat est de 30 à 40% inférieur à l'attente du vendeur
- L'anonymat des acheteurs laisse la porte ouverte aux « patent trolls »

Problèmes structurels:

- L'absence de due diligence préalable détaillée décourage les enchérisseurs
- Les attentes des vendeurs sont souvent irréalistes
- L'image de marque de la P.I. mise aux enchères est celle d'un « bien inférieur »

Il n'existe pas de théorie économique, pour la P.I., qui explique les résultats observés. Les théories

Evolutions en cours autour de la valorisation

● Interrogations sur les nouveaux outils « automatisés » d'évaluation:

- Très complexes et maîtrisables uniquement par de grands groupes
- Mécanismes et fiabilité non dévoilés (syndrome de la « boîte noire »)
- Limites d'utilisation à découvrir (taille minimale des portefeuilles, accessibilité des paramètres à renseigner, etc.....)

● Travaux de normalisation:

- Au niveau Européen , au sein du management de l'Innovation (CEN/TC 389)
- Au niveau Français de l'AFNOR (CN-INNOV):
 - Miroir des travaux Européens et en avance de phase (FD/X50-146 publié 12/2010)

● Regard sur l'évaluation/valorisation des brevets:

- Partie intégrante du fascicule Français, valable en tous contextes (y compris autoévaluation en régime permanent)
- Combinaison de critères stratégiques, qualitatifs et quantitatifs
- Travail parallèle Allemand sur la valorisation en transactions « one to one » et en fusions/acquisitions d'entreprise ü réconciliation des deux démarches en 2011

Enseignements pratiques issus du terrain

- Il importe de distinguer les méthodes d'évaluation « externes » et « internes »
- Méthodes d'évaluation externe d'un actif P.I.:
 - Reporting légal (comptable)
 - Evaluation d'actifs intangibles dans une opération de M&A
- Méthodes d'évaluation interne:
 - Arbitrages récurrents par une entreprise sur son portefeuille de P.I.,
 - Levées de fonds pour une startup
 - Apports d'actifs d'un partenaire rejoignant un consortium de R&D
- Une méthode "normalisée" vise bien à fournir un outil référentiel robuste:
 - dont les mécanismes, pondérations et hypothèses sous-jacentes sont connus et acceptés du marché à raison de leur efficacité constatée
- Mais la part de subjectivité inhérente au processus de renseignement implique que le résultat reste dans le domaine du « dire d'expert »*
- Il n'est pas possible de automatiser la transactionnelle de P.I. qu'une décision de crédit à une entreprise*



3 - Tentative de mise au point d'une méthodologie « normalisée » d'évaluation des brevets

1- Contexte de l'évaluation des brevets

- *Besoin de dé-complexifier et de normaliser les évaluations*
- *Déficit de recherches académiques sur le sujet, les travaux sont laissés aux professionnels*
- *Mobilisation des méthodes d'analyses fonctionnelles inspirées de l'Observatoire Français de l'Immatériel et du WICI*

1- Contexte de l'évaluation des brevets

- La technologie protégée par le brevet n'est **pas matérialisée** et la réalisation de la valeur est **future**
- De **nombreux facteurs** souvent inconnus *a priori* (environnement technologique très **aléatoire**)
- L'évaluation est très **subjective** (dans l'œil de celui qui mesure) et extrêmement **contextuelle** (un brevet peu avoir une valeur totalement différente pour son propriétaire et pour un acheteur potentiel, elle dépend de la stratégie et des actifs complémentaires)
- Les **voies de valorisation sont multiples** (cf. fonctions brevets)
- Chaque champ technologique a ses **caractéristiques propres**
- Les outils algorithmiques à la **Ocean Tomo ont occulté la réflexion**
- Le marché est **opaque et les due diligence lacunaires**
 - *Asymétrie d'information entre acheteur et vendeur - Très peu d'informations disponible sur les transactions - Nombre insuffisant de transactions (marché aveugle)*

Exemple illustratif:

Jeff Maddox, CEO de CPA Global North America LLC (2008): lors d'une conférence durant laquelle a été organisé un test d'évaluation pour un même brevet :

« Les taux d'actualisations retenus par les experts variaient dans une fourchette de 10 à 30 % »

CONTRAIREMENT À UN ACTIF CLASSIQUE, IL LE BREVET N'EST PAS SÉPARABLE DE SON CONTEXTE

2 - Vers une normalisation des méthodes

Un standard « ...*permet d'apporter une solution la plus rationnelle et objective possible face à une situation de gestion.* » (Pérez et al., 2005)

Objectif:

- Réduire la **subjectivité**
- **Équilibrer** et **accélérer** les processus d'évaluation et de négociation (réduction des coûts)
- **Fluidifier** le marché (augmentation de la confiance)
- Décomposition d'un **sujet complexe en éléments simples**

Difficultés:

- Qualité et quantité **d'information disponible**
- Multiplicité des **stratégies brevet**, un univers en **mouvement**
- **Patent thicket** ü une majorité des brevets d'un portefeuille donné sont sans valeur
- Dans l'intérêt de tous les acteurs?

Méthode:

A la recherche des conventions de qualité des brevets

SYMPOSIUM INTERNATIONAL
Evaluation et valorisation des actifs immatériels

6 et 7 octobre 2011 - Paris

3- La cartographie cognitive comme outil de repérage des conventions de qualité des brevets

(RE)DÉCOUVRIR LES FONDAMENTAUX

Avant de compter il faut s'entendre sur ce qui doit compter: KPI, antécédents de la valeur... *in fine* il faut identifier les **conventions de qualité** (critères explicites d'évaluation d'un objet)

Nous mobilisons la méthode des cartes cognitives pour tenter de saisir les conventions de qualité des brevets

La cartographie cognitive permet de représenter graphiquement la représentation mentale d'un ou plusieurs acteurs sur un sujet particulier. Elle permet « **entre autre d'aider à explorer, préciser et comprendre la "logique dominante" dans une organisation** » (Cossette , 2004). Contrairement aux rassemblements d'experts la cartographie cognitive évite les biais de connivence, d'influence, de compromis...

A travers l'étude et le croisement des cartes cognitives des experts de l'évaluation des brevets, nous espérons saisir les conventions d'évaluations du secteur et détecter les indicateurs clefs de performance des brevets

4- Méthodologie (modifier raccourcir)

Qui?

Experts de l'évaluation et des transactions brevets (Avénium Consulting, Winnove, R&D Society)

Pourquoi?

Expérience, nombre de brevets traités, diversité des brevets traités, diversité de leurs positionnements (vente, achat, licensing...), pas de jugement biaisé du fait d'un quelconque lien « affectif » direct avec les brevets négociés, ce sont des « **hubs** » ils sont en permanence au contact des différents acteurs

Comment?

Entretien en profondeur allant d'1h15 à 2h puis soumission et discussion des résultats lors d'un second entretien de 30mn

Question de recherche:

D'après vous, quels éléments doit-on prendre en compte et comment les faire interagir pour qualifier avec justesse les brevets dans un environnement dynamique?

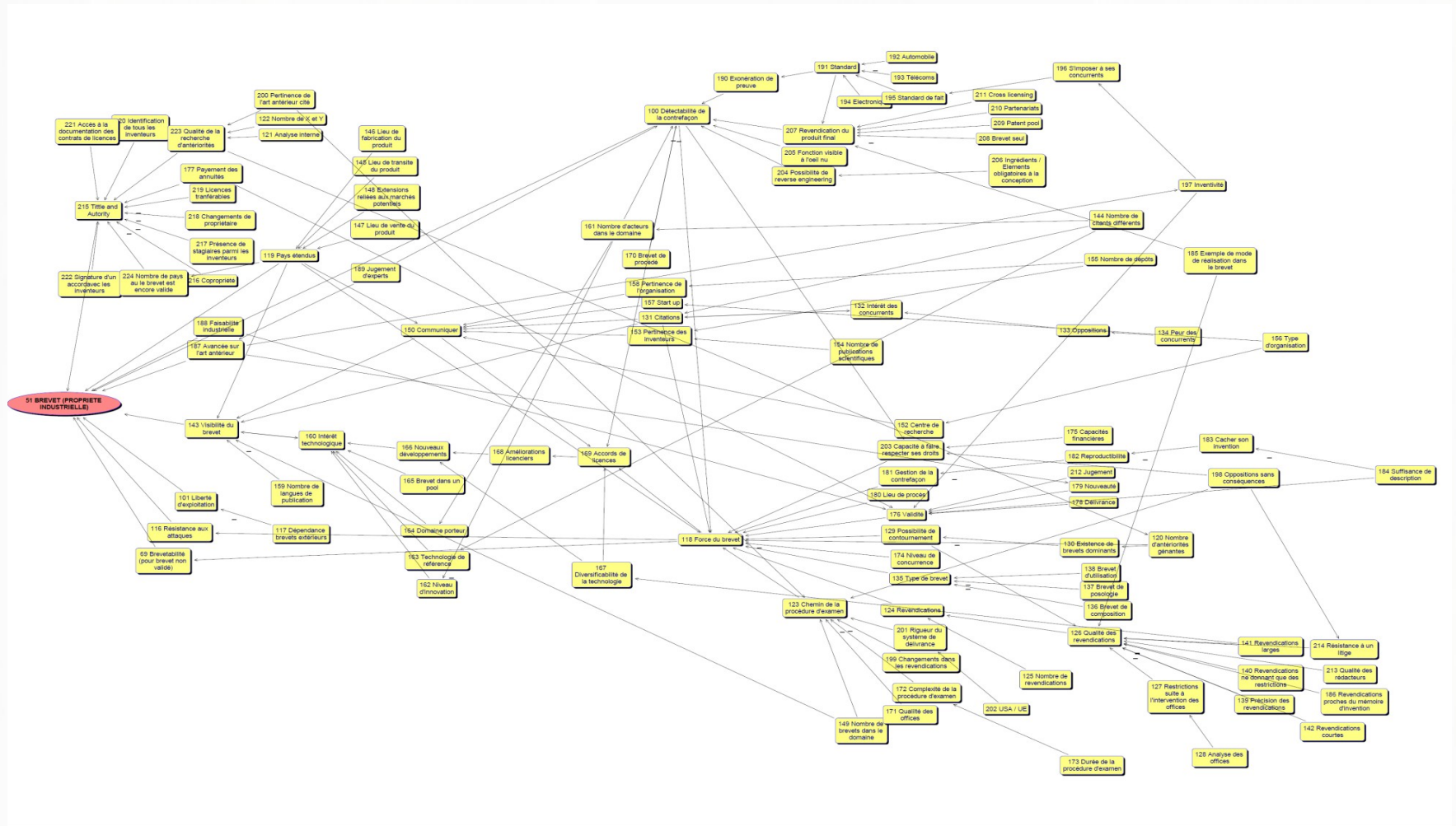
Approche:

Méthode des **Cartes Composites** : superposition de cartes individuelles, elle est composée de l'ensemble des concepts et des liens identifiés chez tous les participants.

HYP.: Les principaux nœuds identifiés dans les cartes composites pourraient représenter des indicateurs clefs de performance des brevets

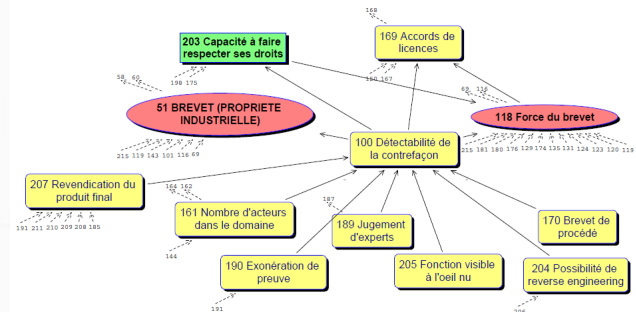
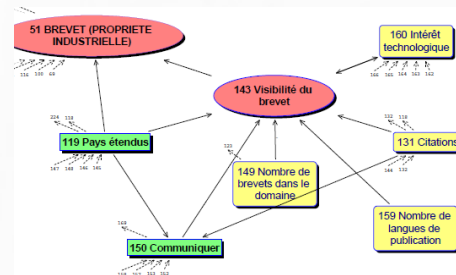
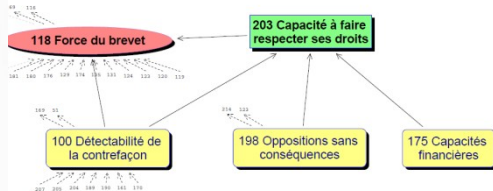
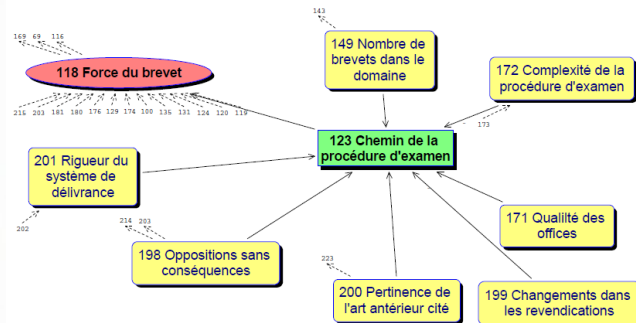
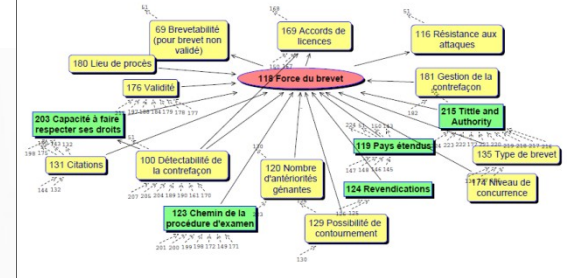
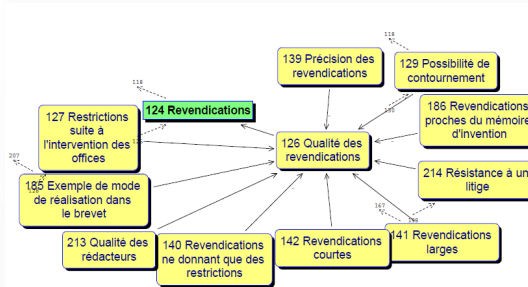
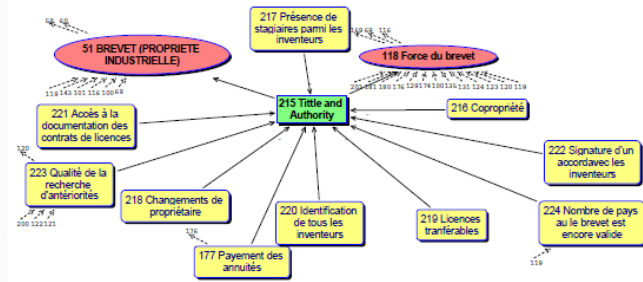


L'exemple de la PI



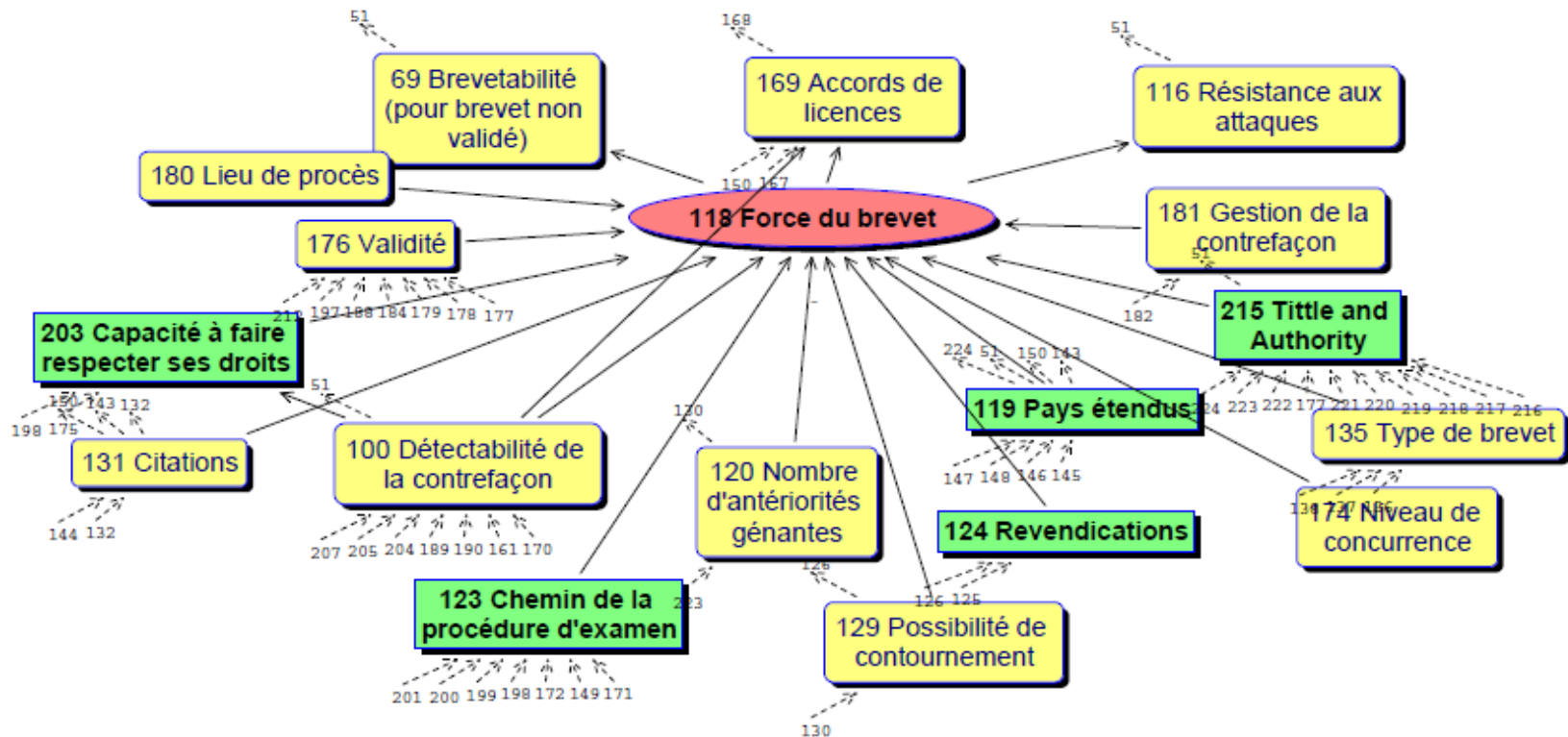
5- Résultats:

L'exemple de la PI



5- Résultats:

L'exemple de la PI



Enseignements principaux

Le brevet n'a pour valeur que celle de la courbe d'utilité propre à son examinateur

La stratégie brevet se joue en amont du dépôt

La valeur est dynamique, elle change en permanence

Le brevet de valeur n'est pas le plus porteur de rupture mais le plus proche des besoins du marché

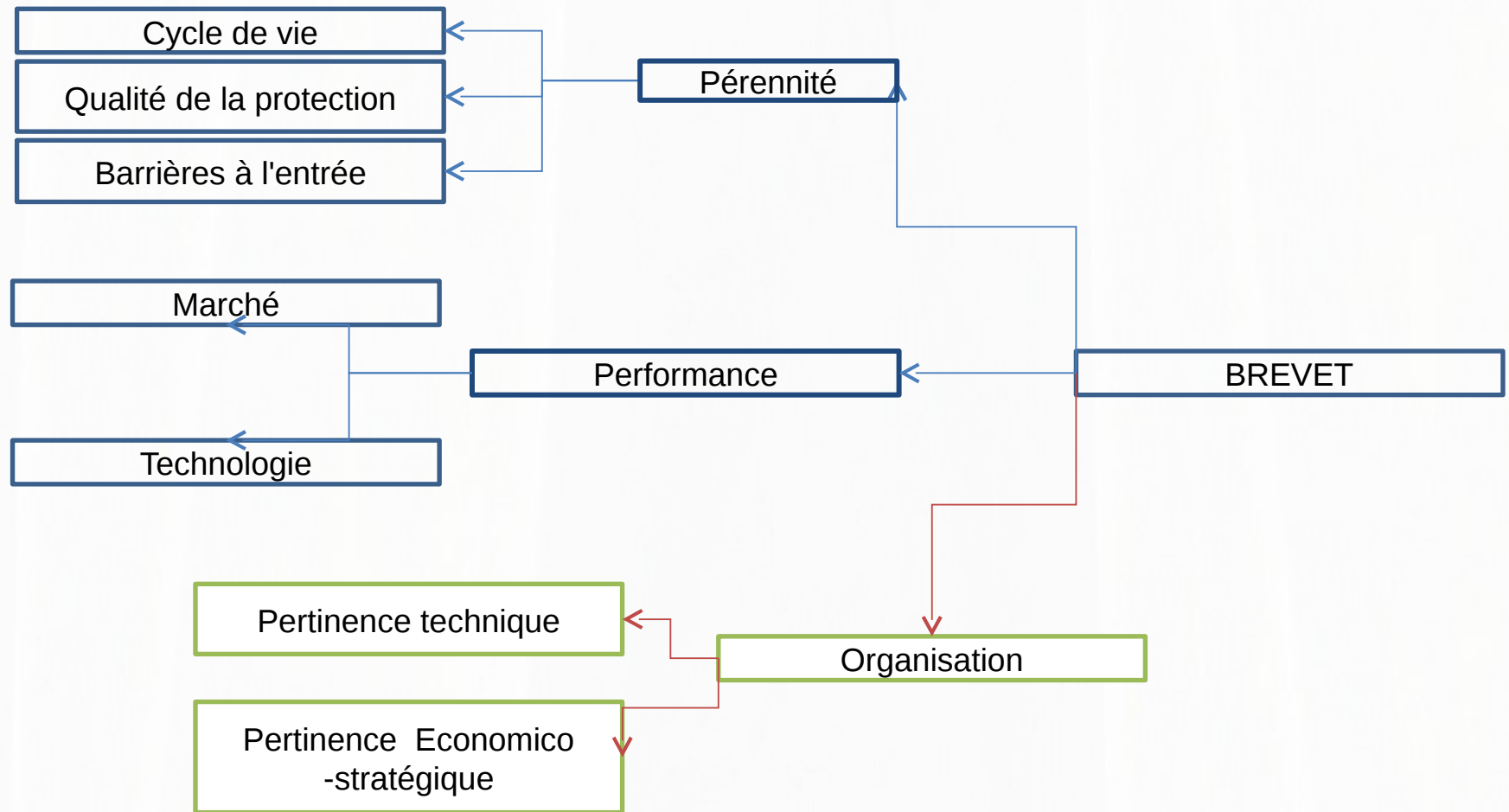
Le brevet de valeur est rarement un brevet très jeune

Une mauvaise PI défait la quasi-totalité de la valeur du brevet (le brevet n'assurant pas ses fonctions de protection tout en dévoilant les fondamentaux de la technologie).

La valeur du brevet réside autant dans les bénéfices induits (hors licensing) que dans son pouvoir propre (défense, licence...)

Sans moyens efficaces de le valoriser et sans les capacités managériales suffisantes, le brevet aura seulement une valeur hypothétique et se réduira à sa valeur tactique (défensive)

Synthèse générale



Pérennité

Durée d'exploitabilité de la technologie

Critère	Objet	Indicateurs
Cycle de vie	Evaluation de la durée de vie de la technologie brevetée	<i>Dynamique du marché, Existence du besoin – marché, Maturité de la technologie, Stabilité du marché, Vitesse de remplacement de la technologie</i>
Qualité de la protection	Evaluation de la qualité de la protection et de la capacité de défense face aux attaques et à la contrefaçon	<i>Capacité de l'organisation à défendre ses droits, Contentieux juridiques, Détectabilité de la contrefaçon, Existence de transactions passées, Identification des inventeurs et titulaires du brevet, Transparence, Largeur du brevet, Procédure de dépôt, Qualité de rédaction, Présence dans un standard</i>
Barrières à l'entrée	Evaluation des barrière à l'entrée sur le marché concerné	<i>Impact image des concurrents, investissements nécessaires à l'industrialisation, Notoriété, Régulation du marché</i>

Performance

Capacité de création de valeur

Critère	Objet	Indicateurs
Marché	Evaluation de la qualité du marché	Concurrence par les prix, Extensions géographiques, Impact image des concurrents, Nombre d'applications détectées, Nombre de solutions concurrentes, Notoriété, Qualité des solutions concurrentes, Volume du marché
Technologie	Evaluation de la qualité de la technologie, performance vis-à-vis des technologies concurrentes et pertinence par rapport aux besoins du marché	Dépendances, Industrialisation sans détérioration, Investissement nécessaire à l'industrialisation, Niveau d'innovation, Niveau de différenciation, Place du brevet dans le chapelet, Typologie de fonction, Adaptabilité de l'invention, Chemin de la procédure, Interopérabilité, Intérêt des lead-users, Limites de la technologie, Type de développement technologique, Fenêtre d'opportunité

Organisation

Enclenchement de valeur

Critère	Objet	Indicateurs
Pertinence technique de l'organisation	Evaluation de la capacité de valorisation technique de la technologie par l'organisation	<i>Actifs complémentaires, Savoir-faire spécifiques</i>
Pertinence économico-stratégique	Evaluation de la pertinence économique et stratégique de l'organisation, de sa capacité à créer de la valeur avec la technologie	<i>Capacité de l'organisation à défendre ses droits, Impact image des concurrents, Investissement nécessaire à l'industrialisation, Notoriété</i>

Exemple

web.b2btechno.fr/thesaurus/main.html - Google Chrome

web.b2btechno.fr/thesaurus/main.html

Menu principal retour Thesaurus.net : Entreprise - Test Avénium - Soley Se déconnecter

Saisie des indicateurs

Indicateur suivant

Libellé	Note
Extensions géogr.	10
Impact image de	5
Nombre d'applica	20
Nombre de soluti	15
Notoriété	20
Qualité des soluti	15
Volume du march	5
Technologie	11.79
Performance de la t	8.57
Dépendances	5
Industrialisation	0
Investissement	15
Niveau d'innova	10
Niveau de différ	10
Place du brevet	10
Type de fonction	10
Pertinence de la tec	15
Adaptabilité de	20
Chemin de la pr	15
Interopérabilité	15
Intérêt des lead	5
Limites de la tec	20
Type de dévelo	15
Ouverture de la	15
Pérennité	13.86
Barrières à l'entrée	13.75
Impact image de	5
Investissements	10
Notoriété	20
Régulation du ma	20

Dépendances

Est-il nécessaire d'acquérir ou d'apprendre à maîtriser des éléments extérieurs pour exploiter le brevet?

- ☐ Aucun, le brevet décrit un produit entier
- ☐ L'organisation possède tous les actifs nécessaires à l'exploitation du brevet
- ☐ La maîtrise des actifs nécessaires est aisée et peu coûteuse
- ☒ Sans l'acquisition d'actifs spécifiques, la technologie est inexploitable (ces actifs sont disponibles)
- ☐ Sans l'acquisition d'actifs spécifiques, la technologie est inexploitable (ces actifs sont détenus par des concurrents directs)

Note : 5

Note forcée :

Commentaires :

Valider

FR

Google Actualités - ... web.b2btechno.fr/t... 5 Microsoft Office... H:\cartes co + thésa... Bureau » 06:01 lundi

Exemple

web.b2btechno.fr/thesaurus/main.html - Google Chrome

web.b2btechno.fr/thesaurus/main.html

Menu principal retour Thesaurus.net : Entreprise - Test Avénium - Soley Se déconnecter

Saisie des indicateurs

Indicateur suivant

Libellé	Note
Extensions géographiques	10
Impact image de marque	5
Nombre d'applications	20
Nombre de solutions	15
Notoriété	20
Qualité des solutions	15
Volume du marché	5
Technologie	11.79
Performance de la technologie	8.57
Dépendances	5
Industrialisation	0
Investissement	15
Niveau d'innovation	10
Niveau de différenciation	10
Place du brevet	10
Type de fonction	10
Pertinence de la technologie	15
Adaptabilité de la technologie	20
Chemin de la technologie	15
Interopérabilité	15
Intérêt des lead users	5
Limites de la technologie	20
Type de développement	15
Ouverture de la technologie	15
Pérennité	13.86
Barrières à l'entrée	13.75
Impact image de marque	5
Investissements	10
Notoriété	20
Régulation du marché	20

Intérêt des lead users

Quel est l'intérêt des pionniers du secteur?

- ☐ Aucun intérêt des acteurs de référence qui travaillent déjà sur la prochaine génération
- ☐ Des acteurs de référence du marché ont participé activement au développement du projet
- ☐ Des acteurs de référence ont directement fait part de leur intérêt pour le projet
- ☒ La solution proposée constitue une avancée peu significative pour les acteurs de référence
- ☐ Le projet a été conçu pour répondre aux besoins futurs des acteurs de référence

Note :

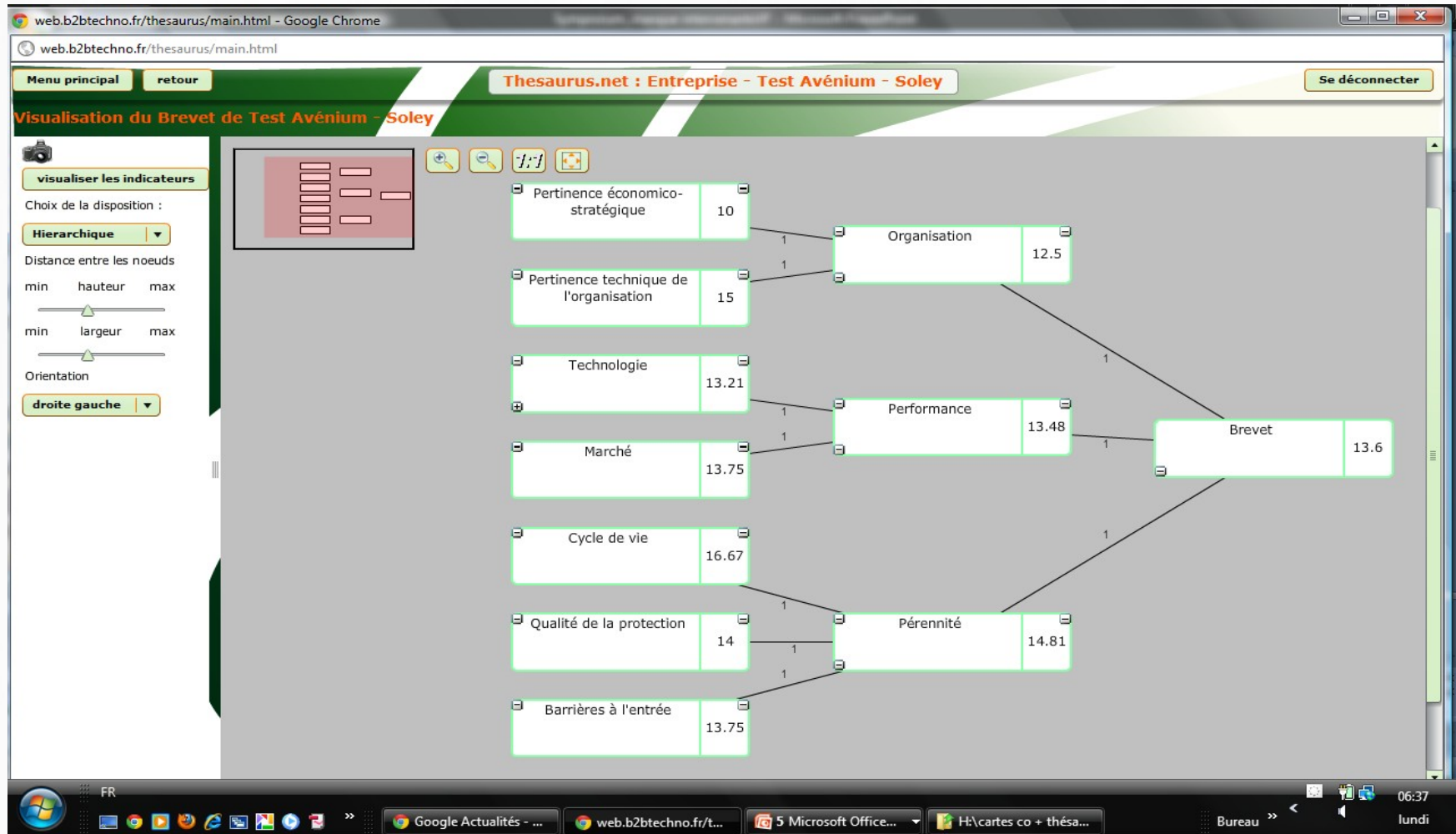
Note forcée :

Commentaires :

Valider

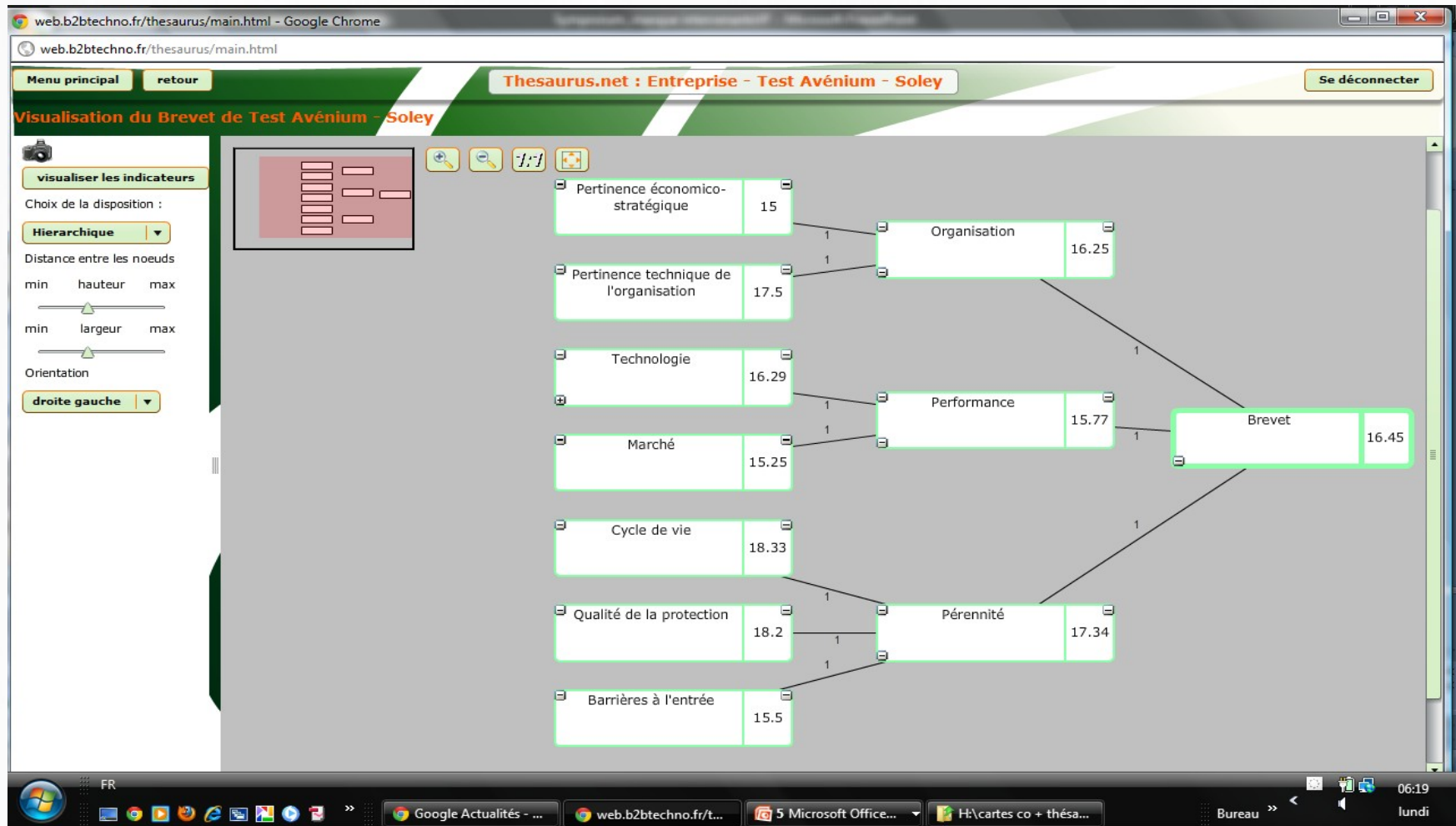
Test Brevet (1)

Epoque du dépôt (détenue par une start-up ii source Avénium Consulting)



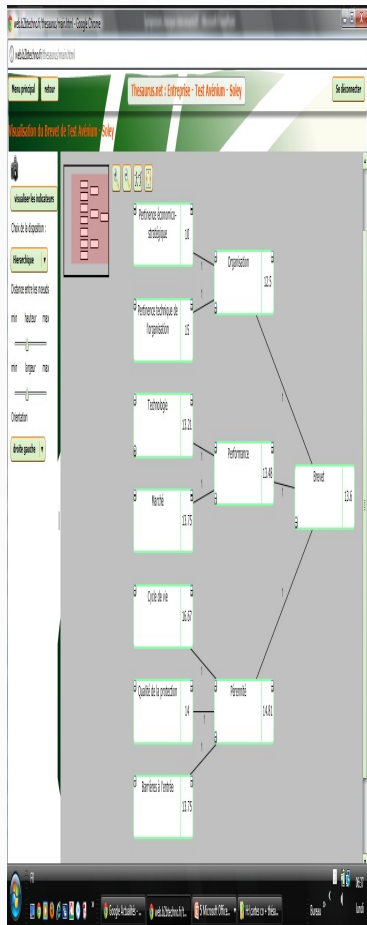
Test Brevet (2)

Aujourd'hui, après transfert (détenu par un des leaders du marché ü source Avénium Consulting)



Réalités sous-jacentes aux critères

Start-up



Start-up

Incapacité à produire

Non industrialisable à grande échelle, Limites en termes de maîtrise

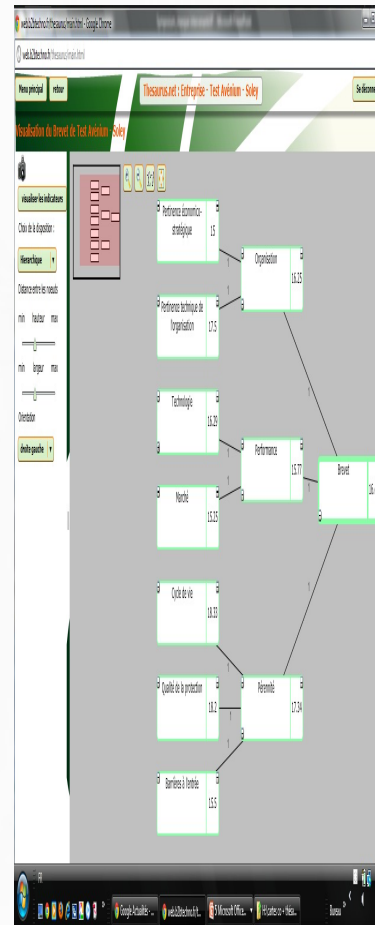
Moindre notoriété, Taille du marché limitée

Intuition forte quant au besoin à venir

Bon brevet mais l'organisation trop faible pour le défendre

Faible image et faible puissance sur le marché

Industriel



Industriel reconnu

Capacité de production et services associés

Technologie maîtrisée, plus proche du marché

Certitude quant à l'existence du marché

Le marché exprime clairement le besoin

L'organisation sera offensive en cas d'attaque, technologie bientôt dans un standard?

Acteur identifié comme leader

L'actif seul ne suffit pas, c'est la capacité à agir qui fait la différence

Apports et limites

Limites

- Evaluations internes
- Evaluation non automatisable
- Version inadaptée à certains secteurs à règles spécifiques (pharma, biotech...)
- Conçu pour une économie concurrentielle
- Ergonomie à améliorer
- Une expertise humaine reste indispensable
- Accessibilité d'informations fiables ou de données formelles (PME, laboratoires, Start-Up...)
- A ce jour, notation extra-financière seulement

Apports

- + Référentiel commun
- + Simplification
- + Vision et orientation stratégique
- + Performativité positive (pouvoir auto-prescripteur)
- + Adaptabilité au contexte
- + Aide au management et à la prise de décision en termes de valorisation
- + Les indicateurs semblent partagés par tous (experts, littérature...)
- + Permet un audit et un reporting qualitatif rapide de son portefeuille de brevets
- + Offre une note corrélée à la valeur financière du brevet

Dans le sens des recommandations AFNOR et CEN / TC 389

Critères qualitatifs, quantitatifs et stratégiques

Conclusion et questionnements



Conclusions et questionnements

La méthode de valorisation est suggérée par le contexte stratégique:

- La stratégie de P.I. est en général une déclinaison cohérente de la stratégie de l'entreprise:
 - En particulier de sa stratégie technologique et de ses dimensions d'excellence (efficacité opérationnelle, proximité des marchés et réactivité, leadership innovant, autres....)
- La valorisation doit donc prendre en compte 3 familles de critères:
 - Importance et cohérence stratégiques
 - Critères d'évaluation quantitatifs
 - Critères d'évaluation qualitatifs

Le modèle économique de valorisation est lui aussi dicté par la stratégie:

- Plusieurs modèles peuvent néanmoins coexister si les activités de l'entreprise sont diversifiées
- Ils peuvent également se succéder pour un même portefeuille en fonction des contextes

Aucune méthode de valorisation ne s'est à ce jour imposée comme « standard de fait »:

- En particulier le reporting comptable légal des actifs immatériels fait encore l'objet de travaux complexes, tant en U.E. qu'en Amérique du Nord
- Les contraintes des normes IFRS sont particulièrement délicates pour la P.I.

Conclusions et questionnements (suite)

- Comptabilité IAS/ IFRS (capitalisation des frais de développement / allocation des coûts d'acquisition / tests de dépréciation)
 - Cf. IAS 38 (immobilisations incorporelles), IFRS 3 (regroupement d'entreprises), IAS 36 (dépréciation d'actifs), IFRS 13 (*fair value measurement*)
- Prix de transfert / mise à disposition d'actifs incorporels (relations intra-groupe)
 - Cf. « Principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert à l'intention des entreprises multinationales et des administrations fiscales » (travaux en cours pour la mise à jour des directives existantes sur les biens incorporels qui se trouvent au chapitre VI)



MERCI DE VOTRE ATTENTION

