

Commerce international de licences de technologie portant sur des savoir-faire et des secrets d'affaires

par Hans Verhulst¹, consultant, Centre de promotion des importations provenant des pays en développement (CBI), Pays-Bas.

Introduction

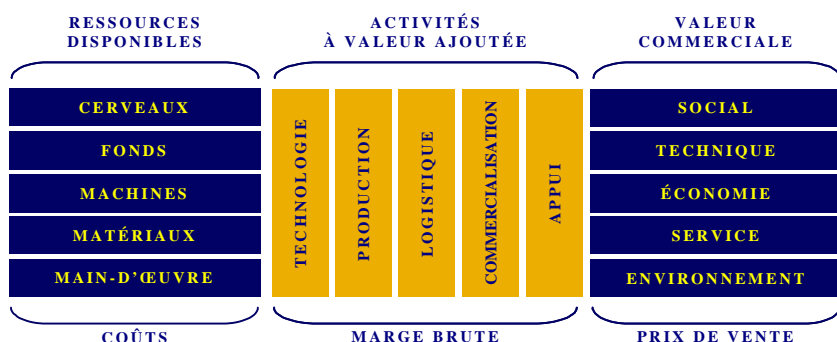
L'un des effets de la mondialisation est la délocalisation de la production des pays technologiquement riches vers les pays à bas salaire. Ce phénomène constitue une menace pour les petits et moyens fournisseurs et fabricants des pays technologiquement riches, dont les clients se tournent vers les pays où la main-d'œuvre est bon marché. De l'autre côté du globe, cette tendance crée des opportunités pour les fabricants et les industries de service sous contrat.

D'un point de vue historique et international, nous observons un changement radical dans l'importance des cinq principaux facteurs de valeur ajoutée : technologie, production, commercialisation, logistique et appui. Du point de vue historique et international, la technologie – sous forme de savoir-faire et de secrets d'affaires – est devenue le facteur clé dans ce processus.

Dans les pays technologiquement riches, il y a une énorme quantité de savoir-faire attendant d'être exploitée. Dans les marchés émergents, il y a une énorme demande de savoir-faire qui attend d'être comblée. Ce "commerce de technologie" pourrait bien être l'une des réponses à l'évolution du monde. Mais il nous faut améliorer le processus d'adéquation de l'offre et de la demande pour ces échanges, dans le cadre de la concession de licences. S'agissant de transfert de savoir-faire et de secrets commerciaux qui sont rarement "brevetables" – comme c'est le cas de la plupart des savoir-faire industriels –, les deux parties, donneur et preneur de licence, semblent toujours hésiter à franchir le pas. Les institutions et les gouvernements ont un rôle à jouer dans la facilitation de ce processus en améliorant le "climat" des droits de propriété intellectuelle, notamment en ce qui concerne le savoir-faire et les secrets d'affaires.

Le modèle de valeur

On achète un produit parce qu'on pense que les avantages qu'on en tire (*valeur*) dépassent les sacrifices (*coût*) liés à cet achat. Ces avantages sont appelés valeur commerciale; les sacrifices sont



connus sous le nom de coût de propriété. Les avantages peuvent être à caractère technique, économique, social ou environnemental ou de la nature des services. Le coût de propriété est constitué du prix, du temps et du conflit. Dans le commerce entre cultures différentes notamment, les échanges sont souvent sources de conflits en raison de

¹ Hans Verhulst, consultant, Centre de promotion des importations provenant des pays en développement (CBI), Pays-Bas. Les vues et opinions exprimées dans le présent article sont celles de l'auteur et n'engagent pas l'OMPI. Les observations ou suggestions concernant cet article peuvent être adressées à cedis@iae.nl et sme@wipo.int.

malentendus dans la communication, d'habitudes et de pratiques commerciales différentes. Dans les transactions d'entreprise à entreprise, si une société parvient à donner à ses clients plus d'avantages que de sacrifices, elle ajoute de la valeur à l'activité des clients. Plus cette valeur est élevée, plus la marge brute du vendeur l'est également, soit que les prix sont plus élevés, soit que les volumes des ventes sont plus importants. En fonction de ses ressources, une société peut se livrer aux activités à valeur ajoutée suivantes : "technologie", "production", "commercialisation", "logistique" et "appui."

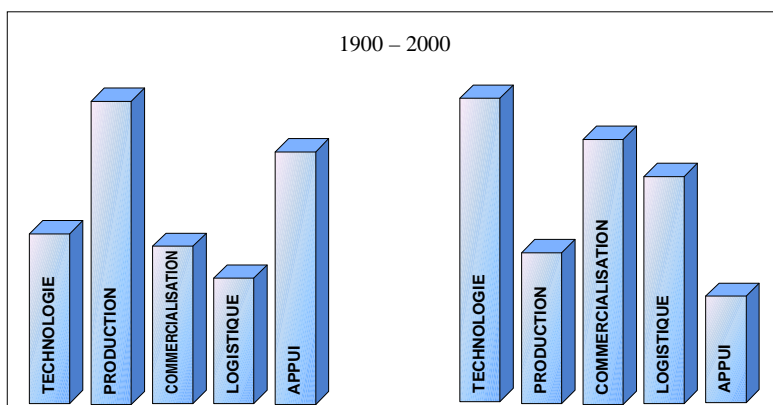
Évolution historique

D'un point de vue historique, l'importance de la technologie s'est spectaculairement accrue. Depuis la reprise économique qui a suivi la seconde guerre mondiale, on distingue quatre grandes tendances : les prix, la qualité, la rapidité et la nouveauté ou l'unicité des produits.

- Immédiatement après la seconde guerre mondiale, la demande croissante en faveur de tous types de produits a amené les producteurs à rechercher des capacités. Le renforcement de la concurrence les a également contraint à adopter des méthodes de production économiquement rationnelles. Mais la qualité des produits en souffrait.

	DEMANDE DU MARCHÉ	PRIORITÉS DES ENTREPRISES
1950-1970	PRIX	VOLUME ET EFFICACITÉ
1965-1985	+ QUALITÉ	ASSURANCE QUALITÉ
1980-1995	+ RAPIDITÉ	GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT
1990-.....	+ NOUVEAUTÉ, UNICITÉ	GESTION DE L'INNOVATION

- On s'est intéressé ensuite à la qualité des produits. Toutes sortes de systèmes d'assurance qualité, souvent d'origine japonaise, ont laissé leur empreinte sur la gestion des entreprises. Cette situation a culminé avec la généralisation du système d'assurance qualité ISO 9000, tant dans les multinationales que dans les PME.
- La doctrine des "stocks zéro", mise en œuvre par les flux tendus, est aussi venue du Japon. À cette occasion, on s'est aperçu que la séparation entre les sites de production et leurs débouchés directs nécessitait une logistique sophistiquée, plus connue sous le nom de gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Une fois que les sociétés ont été en mesure d'agir sur les triples critères "prix, qualité, livraison", elles ont utilisé leur dernière cartouche dans la recherche du profit, à savoir la création d'une demande pour de nouveaux produits. La durée de vie de toute sorte de produits a diminué et les versions "améliorées" des produits existants ont été au centre de la promotion des ventes.



Évolution internationale

D'autres facteurs ont influencé l'importance des cinq activités à valeur ajoutée. Selon les

deux statistiques² qui fournissent une comparaison sur la période 1900-2000, il est clair que la technologie et la commercialisation ont supplanté la production et l'appui en tant que principales activités à valeur ajoutée³. Les principaux facteurs à l'origine de cette évolution peuvent être décrits de la manière suivante :

- *Technologie* : l'augmentation spectaculaire de son importance due à la demande du marché que nous avons décrite au paragraphe précédent n'a pas été la seule raison. La délocalisation de la production vers des pays à bas salaire a posé aux industries technologiquement riches un autre problème, celui de la protection du savoir-faire. Il est largement admis que l'investissement étranger direct des pays industrialisés vers les pays en développement a entraîné une diffusion de la technologie dans les économies bénéficiaires. Les industries technologiquement riches sont conscientes du fait que, sans système efficace de propriété intellectuelle dans les pays bénéficiaires, les technologies transférées peuvent être utilisées pour les concurrencer, les privant ainsi d'un retour approprié sur leur investissement. Malheureusement, la plupart des pays potentiellement bénéficiaires ne disposent pas de systèmes de propriété intellectuelle fiables, de sorte que les industries technologiquement riches préfèrent conserver leurs départements de R-D à proximité plutôt que de les délocaliser avec leurs unités de production. Ce phénomène entrave la diffusion de la technologie par concession de licences.
- *Production* : à l'aube de l'industrialisation, les industries de base nécessitaient d'énormes investissements en terrain, en bâtiments, en machines et en main-d'œuvre. Il est donc logique que producteurs et fabricants reçoivent la majeure partie de la valeur ajoutée totale dans la chaîne d'approvisionnement. Mais l'accroissement de la prospérité a eu des effets sur les coûts de main-d'œuvre, qui constituaient dans la plupart des secteurs entre 50 et 70 % des coûts de production. Associé à l'ouverture des frontières et aux politiques de libéralisation des échanges de la plupart des pays en développement, ce phénomène se traduit par une vague de délocalisation des activités de production vers les pays à bas salaire, notamment dans les secteurs de l'habillement et, par la suite, de l'électronique. La production en tant qu'activité à valeur ajoutée a été ramenée à un faible niveau et – puisqu'elle se comporte comme l'eau –, elle continuera jusqu'au point le plus bas.
- *Commercialisation* : “Vous pouvez acheter une Ford T de la couleur que vous voulez, tant qu'elle est noire”. Cette phrase célèbre d'Henry Ford illustre le rôle de la commercialisation dans les années 20. À l'époque, le marché était favorable aux vendeurs et les consommateurs achetaient tout ce que les industries produisaient de nouveau. Quelques décennies plus tard, les producteurs ont commencé à prendre conscience de la nécessité de la commercialisation en tant qu'activité à valeur ajoutée. Les sociétés ont compris l'importance des marques et des dessins et modèles industriels dans la stratégie de commercialisation. Ainsi, General Motors positionnait des voitures similaires (Buick, Chevrolet, Pontiac ou Oldsmobile) en fonction de différents segments de marché et appliquait un prix différent pour chacune de ces marques. Il est difficile d'expliquer exactement pourquoi nous sommes disposés à payer des Nike⁴ plus cher que d'autres chaussures de sport moins renommées. Est-ce en raison d'une qualité supérieure (production), de leur conception (technologie) ou du nom ou du logo (commercialisation)? Est-ce pour la même raison commerciale que nous payons plus cher un PC avec un processeur Intel? Le fait est que le “facteur commercialisation” joue dans le

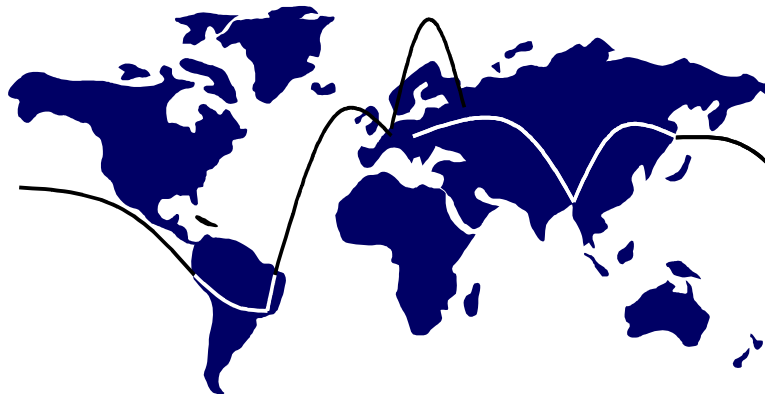
² Verhulst, “*Made in Argentina...Zimbabwe*”, 2001.

³ Lorsqu'on parle de “activités à valeur ajoutée”, il s'agit de la valeur de ces activités, c'est-à-dire du prix qu'un marché ou un client est disposé à payer pour celles-ci et non de leur coût.

⁴ Nike et le logo Nike sont des marques déposées de Nike, Inc.

processus d'achat un rôle plus que jamais déterminant. Les marchés favorables aux vendeurs sont devenus des marchés favorables aux acheteurs, la concurrence est mondiale et la lutte pour les parts de marché est plus que jamais influencée par les budgets publicitaires.

- *Logistique* : au début du siècle précédent, la production était généralement implantée à proximité des débouchés ou des sources de matières premières. Il y avait donc moins besoin d'une logistique perfectionnée. La mondialisation et la délocalisation de la production imposent de transporter les matières premières, les produits intermédiaires et les produits finis. Les sacs en plastique utilisés dans un supermarché en Allemagne sont fabriqués au Bangladesh à l'aide de matériaux produits en Corée, qui proviennent eux-mêmes de produits de consommation intermédiaire d'Afrique du Sud. Ces produits de consommation intermédiaire sont produits à l'aide de plastifiants et de solvants européens fabriqués à partir de pétrole brut russe.



Le tour du monde en 80 jours : la logistique du pétrole brut au sachet en plastique

Technologie ou commercialisation?

Manifestement, toutes les industries s'en remettent désormais à la technologie et à la commercialisation pour obtenir une nouvelle valeur ajoutée. C'est là que semblent résider les possibilités d'augmentation du chiffre d'affaires. Pour les fabricants de pays en développement, les choix sont moins évidents. D'énormes profits se profilent en aval de la chaîne d'approvisionnement, à proximité des consommateurs et des utilisateurs. Mais la valeur ajoutée par la commercialisation suppose des investissements considérables en temps et en argent, dans la recherche de débouchés, l'information sur les marchés, les filières de distribution, la publicité ou la gestion des marques. Le client lui-même constitue un autre obstacle, notamment dans le commerce inter-entreprises. Il est proche de l'utilisateur et du consommateur et ne souhaite pas que son fournisseur – le fabricant contractuel –, vienne le concurrencer sur ce même marché.

Il semble que les deux parties – industries technologiques et fabricants contractuels – devraient opter pour la technologie. Pour les fabricants sous contrat, c'est le plus sûr moyen d'accroître leur valeur ajoutée et de se tenir à l'écart de la spirale de baisse qui touche toutes les activités de production. Pour les industries technologiquement riches, cela pourrait être la solution aux problèmes croissants qui entourent l'externalisation et la délocalisation. Le rapport coût-avantages demeure le principal facteur d'externalisation, mais les deux parties commencent à revenir des avantages de l'externalisation, notamment dans le secteur manufacturier. Le manque de compréhension des moyens techniques à mettre en œuvre pour fabriquer un produit de manière efficace et économiquement rationnelle en est sans doute la principale raison. Par ailleurs, l'utilisation limitée de la propriété intellectuelle dans la facilitation du transfert de technologie et dans la stratégie de commercialisation contribue probablement à l'hésitation des deux parties.

Obstacles à la concession de licences

Le transfert de savoir-faire et de secrets d'affaires n'est pas limité au savoir-faire "technique". Le savoir-faire dans toutes les activités à valeur ajoutée se prête au transfert. La production et le savoir-faire logistique sont les deux domaines privilégiés lorsqu'il s'agit de fabrication contractuelle. Les sociétés qui veulent accroître leur présence sur les marchés émergents peuvent transférer leurs secrets de commercialisation et leur savoir-faire en matière d'appui aux sociétés locales en contrepartie de redevances sur le volume des ventes.

Malheureusement, les licences sont sous-utilisées par les PME. Ce phénomène tient essentiellement à ce que les donneurs de licence craignent pour la protection de leurs actifs de propriété intellectuelle, en particulier les secrets d'affaires. En outre, les preneurs de licence sont réticents à accepter les restrictions souvent strictes associées aux contrats de licence. Ces restrictions sont elles-mêmes le fruit d'un souci excessif des donneurs de licence de protéger leurs intérêts. Le cercle vicieux est donc complet.

Le transfert de technologie peut être une solution aux problèmes soulevés par la prolifération de la production et des échanges. Mais là encore, il reste beaucoup à faire pour rendre les licences de savoir-faire et de secrets d'affaires plus accessibles à ceux qui en ont le plus besoin.