



*Le secteur du vêtement de sport est le théâtre d'une concurrence parmi les plus féroces au monde. Pour en parler, nous avons rencontré **Christof Wolpert**, qui est vice-président Innovation Juridique Internationale chez **adidas**, le deuxième fabricant d'équipement sportif au monde. Un poste que Christof décrit comme d'autant plus complexe que l'équipe dédiée aux brevets dépend directement du service juridique et prend souvent part aux décisions majeures, qu'elles concernent le département ou l'ensemble de l'entreprise. Il estime qu'il est capital pour son équipe d'avocats spécialisés et conseils en brevet de ne pas travailler de façon isolée, mais de bien tenir compte de la stratégie globale.*

*Christof travaille chez adidas depuis plus de 20 ans, au siège de l'entreprise situé à Herzogenaurach en Allemagne. La marque sportive lui doit notamment la création de son premier service dédié aux brevets, une équipe qui couvre aujourd'hui diverses activités comme l'innovation, la compétitivité et les contentieux. Pour gérer un tel éventail de responsabilités, Christof et son équipe ont besoin de transparence et de clarté. C'est là qu'intervient AQX®, la plateforme de PI offerte par Anaqua, renforçant l'efficacité d'adidas dans la gestion de ses actifs et de son innovation.*

### En quoi la propriété intellectuelle aide-t-elle adidas à rester innovateur et leader du secteur ?

**CW:** Notre portefeuille de brevets joue naturellement un rôle fondamental, c'est pour cela que nous privilégions la qualité plutôt que la quantité d'actifs. Le plus important n'est pas d'avoir plusieurs milliers de propriétés intellectuelles, mais de pouvoir faire valoir nos droits. En effet, un brevet ne sert à rien s'il n'est pas valable ou si on ne peut pas le défendre face à un éventuel produit concurrent.

Sa force contraignante et son attractivité sont ses plus grands atouts. Votre propriété intellectuelle doit être attractive et vous donner un avantage par rapport à vos concurrents, qui voudraient la posséder aussi. Si vous accumulez les brevets pour protéger une invention ou une technologie dans un domaine peu investi par vos compétiteurs, vous engendrez des coûts superflus pour l'entreprise. Il faut certes défendre votre territoire, mais gardez ces multiples niveaux de protection pour des ressources que les autres entreprises désirent vraiment. Pourquoi ? Car en cas de contentieux, vous serez à même de vous défendre ou de revendiquer vos droits. Et si vous n'avez d'autre choix que de proposer un compromis, vous aurez quelque chose d'intéressant à proposer à l'autre partie.

Chez adidas, la façon dont nous utilisons et gérons nos brevets est au cœur de nos préoccupations : le portefeuille doit être au service de l'entreprise. Prioriser les applications métier est bien plus utile que de collectionner les brevets pour la forme.

### Comment sensibilisez-vous vos homologues à la valeur de la PI et à l'importance du travail fourni par votre équipe ?

**CW:** Le tout est de leur montrer en quoi la PI aide à gagner un avantage concurrentiel. Il est important de les sensibiliser à cette fonction, notamment par des formations et des interactions régulières. Mais parfois, l'entreprise traverse des événements percutants qui font encore mieux passer le message.

Ainsi, nous avons récemment clôturé un cas très important de contentieux sur les brevets. Des centaines de collègues non juristes étaient impliqués. Tous avaient bien conscience des implications, des conséquences potentielles et de l'importance de protéger des ressources stratégiques. Le secteur est, en effet, très concurrentiel. Nous ne faisons pas de licences croisées et ne restons pas passifs. Nous nous battons pour que nos produits jouissent pleinement de leur exclusivité et soient à la hauteur de leurs arguments de vente. Or, cela dépend de notre capacité à faire valoir nos droits et à empêcher les concurrents d'utiliser nos idées et inventions. En expliquant cela, d'une part, et en rappelant l'avantage concurrentiel gagné grâce à la PI, d'autre part, nous arrivons à communiquer l'importance de ce service pour l'entreprise.

## **Comment alignez-vous les activités et objectifs de votre équipe PI sur la stratégie globale d'adidas ? Et comment mesurez-vous l'impact de la PI sur l'activité de l'entreprise ?**

**CW:** Contrairement à beaucoup d'entreprises de cette taille, l'équipe dédiée aux brevets chez adidas ne fait pas partie intégrante du département de R&D. Nous dépendons directement du service juridique et prenons donc souvent part aux principales décisions concernant aussi bien le département que l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, la PI est pleinement impliquée dans l'activité de l'entreprise, comme un associé, et non comme un simple prestataire externe. On ne nous demande pas de soutenir la stratégie globale, définie sans nous consulter. Au contraire, notre avis est pris en compte dans son développement.

Mais cette structure ne s'est pas construite en un jour. Elle est le fruit de plusieurs années passées à démontrer jour après jour l'importance de la PI pour l'activité de l'entreprise ainsi que l'orientation commerciale de notre équipe. Grâce à cela, nous nous sommes fait une place à la table des décideurs et contribuons à l'élaboration de la stratégie. La PI exerce une réelle influence dans son développement, et ne se limite pas à suivre des lignes directrices imposées sans que nous ayons eu notre mot à dire.

Quant à l'impact sur l'activité, on pourrait observer et discuter des nombreux KPI. Personnellement, je préfère en général mesurer la qualité plutôt que la quantité. En définitive, les principales questions à se poser sont : 1) a-t-on un bon pipeline d'innovation ? et 2) est-il bon parce qu'il est révolutionnaire, un vrai pas en avant, ou pêche-t-il parce que les inventions s'empilent graduellement ?

## **Pour les innovations disruptives plutôt que marginales, avez-vous adopté une stratégie pour guider leur découverte ou cela a-t-il tendance à se produire naturellement ?**

**CW:** Nous sommes impliqués dans le travail d'innovation. Nous ne faisons pas que transformer des déclarations d'invention en demandes de brevet. Nous intervenons avant même l'émission d'une déclaration pour accompagner et orienter. Naturellement, cela nous amène à discuter des nouvelles technologies et à demander si certains éléments sont déjà couverts ou si d'autres domaines ont été explorés.

Un système de contrôle est en place. Après examen et

évaluation de la fiche de déclaration, nous nous réunissons en comité pour prendre la décision finale, c'est-à-dire si on doit déposer une simple demande ou si l'invention est plus précieuse que cela pour l'avenir de l'entreprise. Dans ce dernier cas, nous nous retrouvons avec l'équipe des brevets, les inventeurs et sans doute d'autres collègues de la R&D et du marketing pour un brainstorming collectif autour d'une question : comment élargir la portée de cette invention et couvrir davantage d'applications et d'utilisations ? Grâce à ce genre de couverture, nous resterons protégés du mieux possible, même en nous aventurant dans un nouveau domaine, un nouvel espace.

## **Vous semblez tenir à impliquer des collaborateurs venant de toute l'entreprise pour appuyer l'innovation grâce à la diversité de leurs idées. Est-ce bien pour cette raison que vous fonctionnez ainsi ?**

**CW:** Oui, absolument. D'après mon expérience, il est bénéfique d'instaurer une collaboration entre les inventeurs, qui ont l'idée d'origine, et l'équipe dédiée aux brevets, qui se chargera de la protéger. Je conseille toujours d'intégrer dans la conversation des personnes qui ne sont pas directement impliquées dans le projet, car elles apportent un point de vue différent. Prenons un exemple : si quelqu'un travaille depuis toujours sur les matériaux expansés, il peut être intéressant de l'inviter à une discussion sur les matières thermoplastiques injectées ou les pièces réalisées par impression 3D. Son angle d'approche sera peut-être complètement différent, encourageant chacun à se montrer plus créatif.

Il faut des personnes qui ne réfléchissent pas en vase clos mais ont conscience de faire partie de la même équipe et d'être au service de la même mission que les autres départements de l'entreprise.

Nous devons aussi voir les choses du point de vue de nos concurrents et nous demander ce que nous ferions de cette invention à leur place.

Cette question nous permet d'identifier les utilisations que les concurrents feraient de cette technologie, nous aidant ainsi à trouver d'autres idées, domaines, applications à protéger.

Nous avons absolument intérêt à étudier le paysage de la PI dans son ensemble pour notre segment de marché, activité de la concurrence incluse.

Et tout cela, nous pouvons justement le visualiser grâce aux tableaux de bord analytiques et dynamiques d'AQX.

### **En quoi votre technologie de gestion de la PI soutient-elle l'activité de l'entreprise et fluidifie-t-elle vos processus dans ce domaine ?**

CW: Elle joue un rôle très important, en effet. La plateforme AQX d'Anaqua est le moteur de notre travail d'équipe. Pour une collaboration la plus efficace possible, nous avons besoin de processus bien définis et performants, mais aussi de clarté et de transparence entre nous tous en matière de responsabilités, tâches et terminologie. AQX offre un haut niveau d'automatisation, qui nous soulage des tâches répétitives et prenantes, tout en permettant d'intégrer diverses informations, comme l'état d'avancement des demandes et la justification des décisions. Auparavant, nous dépendions des souvenirs et des notes prises par différentes personnes sur le raisonnement motivant certaines décisions. Mais désormais, AQX centralise toutes les informations dont nous avons besoin et les met à disposition de tous les acteurs impliqués.

Par ailleurs, il est très pratique de rassembler tous nos brevets, dessins, marques et accords connexes sur une plateforme unique de gestion de la PI. Je connais beaucoup d'entreprises qui gèrent leur couverture de PI dans un outil et leurs accords dans un autre.

### **Dans quels autres domaines la solution AQX pourra-t-elle vous aider à l'avenir, selon vous ?**

CW: Nous avons un certain nombre d'idées pour enrichir nos processus, à commencer par aller encore plus loin dans la fusion des systèmes et des données. C'est déjà bien d'avoir toutes les déclarations d'invention et les processus de dépôt centralisés en une solution, mais peut-être qu'on pourrait aussi réaliser des analyses pour mieux comprendre le paysage des brevets ou des recherches de liberté d'exploitation et de brevetabilité. Ce qui est très appréciable chez Anaqua, c'est que nos interlocuteurs sont attentifs à nos besoins et cherchent à y répondre en collaborant étroitement avec nous.

### **Vous participez activement au Comité de Pilotage d'Anaqua. Comment décririez-vous votre expérience ?**

CW: Comme extrêmement positive. Anaqua nous offre plus qu'une solution technologique. J'ai toujours été très impressionné par leur niveau d'implication auprès des clients et leur collaboration avec la communauté dans le but de perfectionner leur outil. C'est quelque chose de vraiment unique.

Le Comité de Pilotage d'Anaqua rassemble des personnes semblables qui reconnaissent la valeur de la plateforme de gestion de la PI, mais veulent l'améliorer ensemble et explorer de nouvelles possibilités. Je sais que beaucoup d'idées ont déjà été proposées et qu'elles doivent être hiérarchisées par ordre de priorité. Je trouve qu'il est très stimulant de travailler avec des personnes issues d'autres secteurs, mais qui ont tout de même un état d'esprit similaire au mien : elles veulent améliorer l'outil et développer son potentiel grâce à un partenaire technologique à l'écoute de ses clients.

### **Quel rôle tiendra la PI à l'avenir, selon vous ?**

CW: Je pense que les capacités opérationnelles et la compréhension métier pèseront encore plus dans la balance. Comme je l'ai dit plus tôt à propos de l'équipe dédiée aux brevets chez adidas, la PI n'est pas près d'occuper une telle position dans toutes les entreprises du secteur. Beaucoup en sont encore loin. Pour y parvenir, il faut cultiver auprès des avocats-conseils en brevets et autres spécialistes de la PI un état d'esprit orienté métier.

La fonction juridique est souvent perçue comme inhibitrice, entravante. C'est aux professionnels de la PI de montrer qu'elle apporte de la valeur au travail des autres départements. Selon moi, notre service sera davantage reconnu à l'avenir et nous verrons l'équipe juridique collaborer de façon plus active et approfondie avec le reste de l'entreprise.

082023