

Onto Innovation, dont le siège est installé à Wilmington, dans le Massachusetts, est le quatrième fabricant de biens d'équipements de semi-conducteurs aux États-Unis. L'entreprise manufacture une grande variété de produits, notamment des outils de mesure des transistors et des composants semi-conducteurs, des outils d'inspection des plaquettes nues et des supports lors des processus de fabrication, ainsi que des outils de lithographie pour des procédés d'emballage modernes. Onto Innovation dispose également d'un service consacré au développement d'une suite de solutions logicielles basées sur l'IA à destination des fabricants de semi-conducteurs. Avec son offre complète, l'entreprise aide ses clients à résoudre leurs problèmes de rendement, de performances des appareils, de qualité et de fiabilité les plus complexes. Onto Innovation s'emploie à optimiser la progression stratégique de ses clients en rendant leurs processus plus intelligents, plus rapides et plus économiques.

Il semble donc parfaitement naturel que l'entreprise soit à la recherche de solutions remplissant ces mêmes critères pour la gestion de sa propriété intellectuelle. Anaqua s'est entretenu avec Benjamin Brown, avocat principal pour la PI et directeur juridique adjoint chez Onto Innovation. Nous lui avons notamment demandé comment son équipe et lui abordaient la gestion de la PI.



A : Dans le monde de l'entreprise, il existe aujourd'hui une incitation croissante à « faire plus avec moins » qui pèse sur bon nombre d'équipes de PI. Comment votre équipe gère-t-elle cette pression et quelles sont vos priorités chez Onto Innovation ?

Benjamin Brown (BB): C'est vrai. Il s'agit avant tout de travailler de façon plus intelligente et plus efficace avec les ressources à notre disposition. À l'heure actuelle, nous avons une petite équipe dédiée à la PI. Je suis le seul avocat et travaille avec deux assistants juridiques : l'un est spécialisé en propriété intellectuelle et l'autre partage des responsabilités avec le reste de l'équipe juridique.

La plateforme de gestion de la PI AQX® Corporate d'Anaqua a grandement contribué à améliorer notre productivité et notre efficacité. Au départ, nous nous étions essentiellement concentrés sur la saisie, dont nous veillions à l'exactitude grâce à un système solide. Avoir les bons documents, les bonnes informations, et le tout au bon endroit : c'était là notre première priorité. Désormais, nous pouvons nous focaliser sur la gestion de notre budget à l'aide du module financier d'AQX, qui suit avec précision les montants et le type de dépense. Pour aller encore plus loin, nous avons ajouté la solution Global IP Estimator®, qui nous a permis de générer des prévisions pour les dépenses futures liées à nos dépôts de marques et de brevets à travers le monde. Ces estimations ont considérablement simplifié notre processus de budgétisation cette année.

Le contrôle et la prévision des coûts sont, et continueront d'être, des enjeux majeurs pour les spécialistes PI en entreprise du monde entier. C'est pour cela qu'il est important de revoir les processus et ressources internes afin d'identifier les domaines dans lesquels des économies peuvent être réalisées. Il faut également passer en revue les fournisseurs externes et s'assurer qu'ils apportent bien la valeur escomptée. Quand j'ai commencé chez Onto Innovation, il y a environ trois ans, j'ai lancé une initiative d'analyse des processus de PI dans le but de les optimiser et de repérer les opportunités de réduction des coûts. Au total, nous avons réduit les coûts de plus de 20 %. Dans le cadre de ce bilan, nous avons décidé de confier à Anaqua les processus liés aux annuités, ce qui nous a permis de réaliser des économies de taille par rapport à nos deux prestataires précédents. C'était une belle victoire pour notre équipe.

A : Vous avez une expérience conséquente dans le secteur des semi-conducteurs, dont sept ans et demi chez Analog Devices, fabricant international de semi-conducteurs, avant Onto Innovation. Quels sont les défis rencontrés par le secteur en matière de propriété intellectuelle, selon vous ?

BB : Quand j'étais chez Analog, je travaillais dans une entreprise qui fabriquait des puces. Aujourd'hui, je suis dans une entreprise qui fabrique les équipements pour fabriquer les puces. J'ai donc une vision assez large du marché.

Pour moi, les principaux défis du secteur, tant du côté des puces à semi-conducteur que des équipements de fabrication des semi-conducteurs, sont la détectabilité du brevet, les violations et la valeur pour l'entreprise. Il peut être très difficile dans notre secteur de prouver qu'un concurrent porte atteinte à nos brevets. En outre, constituer un dossier s'avère parfois très onéreux : plus d'une dizaine de personnes peuvent alors être affectées à la seule réalisation de la rétro-ingénierie, dans l'espoir de montrer qu'il y a eu violation du brevet. Les entreprises possèdent un nombre de brevets si élevé qu'il est rare d'initier des poursuites judiciaires sans être poursuivi en retour.

Cela dit, un portfolio bien géré et défini apporte généralement une certaine tranquillité d'esprit, tout en laissant une assez grande liberté d'exploitation. Le dépôt de brevet est essentiel au maintien de cette liberté d'exploitation, mais il protège aussi tout ce qui rend

votre innovation unique et génère des ventes, empêchant les concurrents de le copier. Puisqu'il peut être difficile de détecter les violations de brevet, il faut savoir se montrer stratégique, tant dans la protection que dans la revendication et la collaboration avec les inventeurs. C'est ainsi qu'on obtient des brevets de haute qualité facilement identifiables, sans pour autant révéler ses secrets industriels.

Cerner la valeur pour l'entreprise de la PI constitue un autre défi, bien qu'il ne soit pas propre au secteur des semi-conducteurs. Il n'est jamais facile de prédire quelle technologie va porter ses fruits. Pendant les premières phases de R&D, tout paraît génial et prometteur. Il faut suivre assidument les actifs de propriété intellectuelle tout le long de leur cycle de vie et décider d'en éliminer s'il y a lieu. C'est un jeu de patience : on attend longtemps, parfois jusqu'à 10 ans, avant de découvrir la valeur d'un brevet pour l'entreprise, mais ce même actif peut ensuite valoir un milliard de dollars pour le reste de sa vie.

A : Vous avez étroitement collaboré avec les groupes de travail clients d'Anaqua. Quelle a été votre expérience ? Quelle valeur en avez-vous tirée ?

Les groupes de travail clients sont une initiative formidable. Ils constituent des espaces importants dans lesquels les clients peuvent faire part de leur avis et contribuer au développement produit en cours. Anaqua parvient ainsi à cerner nos difficultés et nos besoins avec précision pour mieux y répondre, ce qui en retour nous aide, nous les clients, à travailler plus efficacement et à dégager plus de valeur.

J'ai principalement participé au groupe de gestion financière. Comme je l'ai dit plus tôt, la gestion des dépenses est une priorité pour moi. Anaqua a apporté des améliorations significatives à sa solution dans ce domaine, enrichissant son module financier pour un suivi des coûts nettement plus avancé. Par ailleurs, l'acquisition par Anaqua de

Global IP Estimator® en 2021 était une bonne décision, car elle n'a fait qu'accélérer le développement de cette fonctionnalité sur AQX.

Depuis quelque temps, je réclame l'intégration des données historiques et moyennes dans les estimations des coûts de la PI. Des tests supplémentaires restent nécessaires, mais je suis convaincu que les estimations seraient encore plus précises si elles s'appuyaient sur un pool de données plus grand. Selon moi, il s'agit là de la prochaine fonctionnalité à mettre en place pour les prévisions budgétaires. Or, ces estimations sont indispensables à la budgétisation, qui est elle-même indispensable aux opérations du département.

Au fil des ans, j'ai pu observer qu'un outil basé sur les données et les meilleures pratiques en matière de prévisions constitue l'argument le plus convainquant pour obtenir une hausse du budget. Avec ce genre d'outil, on peut aller voir le directeur financier et lui dire : « Regardez, nous avons réalisé plusieurs simulations et elles nous montrent ceci. Alors si vous voulez augmenter de 15 % nos dépôts de brevet, voici le budget qu'il nous faut aujourd'hui et voici celui qu'il nous faudra sur les cinq ans à venir pour atteindre cet objectif. »

Comme je cherche actuellement à accroître l'activité de notre entreprise dans le domaine des brevets, ce module de prévisions me sera très utile.

A : Attendez-vous d'autres nouveautés AQX avec impatience, notamment parmi celles auxquelles vous avez collaboré avec les groupes de travail clients Anaqua ?

BB: Oui. J'ai hâte de pouvoir visualiser les activités des cabinets externes, ou même des juristes internes, sous forme de mesures quantifiées avec les coûts précis, combinés à d'autres facteurs, notamment temporels. C'est l'un des domaines sur lesquels nous nous sommes concentrés et que l'on retrouve maintenant dans HyperView™.

Nous cherchons aussi à rendre le module de gestion du portfolio et son interface plus flexibles afin qu'il s'adapte à différents groupes d'utilisateurs. Aujourd'hui, il n'existe qu'une seule interface, que l'on soit avocat, assistant juridique

ou autre. Certes, différents boutons et fenêtres s'affichent en fonction de nos responsabilités, mais l'outil ne propose pas de présentations visuelles des données distinctes selon les types d'utilisateurs. Je pense qu'il serait utile d'offrir une interface plus personnalisée, parce que les avocats ne se concentrent pas sur les mêmes choses que les assistants juridiques, par exemple, surtout quand il s'agit de prendre des décisions stratégiques. De même, les assistants juridiques devraient aussi avoir un outil optimisé pour répondre à leurs besoins.

Les espaces de travail développés par Anaqua au fil des ans ont été d'une grande aide. Des progrès considérables ont déjà été réalisés dans ce domaine, mais je crois qu'améliorer encore davantage les espaces de travail est une priorité pour Anaqua.

A : Qu'aimez-vous faire en dehors du travail ?

BB: Je suis entraîneur pour l'équipe d'athlétisme de ma fille. C'est une expérience très enrichissante. Je suis moi-même quelqu'un qui aime courir. Je suis donc ravi de voir ma fille (et son petit frère aussi, de plus en plus) s'intéresser à ce sport et participer à des courses avec plaisir.

J'ai aussi récemment obtenu mon MBA au MIT, une expérience non seulement intéressante et enrichissante, mais qui m'a aussi permis de contribuer différemment aux activités de l'entreprise, notamment en m'impliquant davantage dans les relations avec les pouvoirs publics.