# L'INNOVATION OUVERTE : TIRER PROFITS D'UN PARTENARIAT SANS PERDRE SES DROITS

NICOLAS SAPP ET VINCENT BERGERON*
**ROBIC,** S.E.N.C.R.L.
AVOCATS, AGENTS DE BREVETS ET DE MARQUES DE COMMERCE

1. INTRODUCTION
2. NOTIONS DE BASE SUR L'INNOVATION OUVERTE
   2.1. Le principe derrière l'innovation ouverte
   2.2. Certains acteurs
   2.3. Innovation ouverte et propriété intellectuelle
3. LES AVANTAGES RELATIFS À L'INNOVATION OUVERTE
   3.1. La synergie des expertises techniques et de la connaissance du marché
   3.2. La valorisation de propriété intellectuelle existante
   3.3. L'accélération du processus d'innovation
   3.4. Le partage des risques et des coûts
4. LES DANGERS RELATIFS À L'INNOVATION OUVERTE
   4.1. La propriété intellectuelle antérieure
   4.2. La propriété intellectuelle découlant des travaux conjoints
      4.2.1. En matière de brevet
      4.2.2. En matière de droit d'auteur
   4.3. La diffusion d'informations confidentielles et de secrets de commerce
   4.4. La dépendance à l'égard de partenaires externes
5. L'ENCADREMENT EFFICACE D'UN PROJET D'INNOVATION OUVERTE
   5.1. Les objectifs généraux à atteindre
   5.2. Les objectifs spécifiques à chaque partenaire
   5.3. La contribution de chaque partenaire
   5.4. Le plan de développement

---

© CIPS, 2011.

* Nicolas Sapp, avocat et agent de marques de commerce, et Vincent Bergeron, avocat, sont membres de ROBIC, S.E.N.C.R.L., un cabinet multidisciplinaire d'avocats et d'agents de brevets et d'agents de marques de commerce. Texte publié dans *Développements récents en propriété intellectuelle (2011),* Service de la formation continue du Barreau du Québec (Cowansville; Blais, 2011). Publication 414.

5.5. Le comité de développement
5.6. La propriété de la propriété intellectuelle découlant des travaux
5.7. Les obligations de confidentialité
5.8. La méthode de résolution des conflits
5.9. Les conséquences de la résiliation de la convention
6. EXEMPLES D'INNOVATION OUVERTE AU QUÉBEC
6.1. Le Centre de collaboration MiQro Innovation (C2MI)
6.2. L'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ)
7. CONCLUSION

## 1. INTRODUCTION

> *« If you have an apple and I have an apple and we exchange these apples then you and I will still each have one apple. But if you have an idea and I have an idea and we exchange these ideas, then each of us will have two ideas. »* - George Bernard Shaw.

Bien que le concept de développement collaboratif ne soit pas nouveau en soi, et qu'il soit utilisé par plusieurs acteurs du domaine de la recherche depuis un grand nombre d'années[1], l'innovation ouverte a rapidement gagné en popularité au cours des dernières années au Québec et à travers le monde. Notamment, le développement des technologies de l'information et la mondialisation ont sensiblement modifié le champ de l'innovation ouverte et de l'externalisation des activités de recherche et développement, car elles ont élargi le choix des partenaires potentiels, permettant le développement de réseaux d'innovation dépassant les frontières[2].

Il est également reconnu par plusieurs que dans le secteur des sciences et des technologies, « les meilleurs sont les meilleurs, parce qu'ils travaillent avec les meilleurs »[3]. Ainsi, il devient important pour une entreprise de reconnaître qu'elle ne détient pas le monopole des bonnes idées et que les meilleurs cerveaux pour un projet donné puissent bien ne pas se trouver dans les murs de l'entreprise.

---

[1] Notamment, un mouvement de sous-traitance des travaux de recherche et développement par les entreprises est observable depuis une trentaine d'années : Conseil de la science et de la technologie, « Innovation Ouverte – Enjeux et défis pour le Québec », Rapport de conjoncture 2009, 2009, p. 7; citant une publication de la Commission européenne : Commission européenne, « Monitoring industrial research : The ANNUAL DIGEST of Industrial R&D », 2006, p. 53.

[2] OCDE, « Innovation ouverte dans des réseaux mondiaux », *Synthèses – Organisation de coopération et de développement économiques*, décembre 2008, p. 2.

[3] Conseil de la science et de la technologie, « Innovation Ouverte – Enjeux et défis pour le Québec », *Rapport de conjoncture 2009*, 2009, p. 10.

Il est donc maintenant fréquent de voir des entreprises s'associer entre elles, avec des centres de recherche publics ou encore avec des universités afin de, notamment, bénéficier d'une expertise spécifique ou du savoir-faire de partenaires, d'accélérer le processus d'innovation, ou de partager les risques associés au développement de nouveaux produits.

Toutefois, cette tendance d'ouverture quant aux travaux de recherche et développement comporte sa part de risques et inconvénients quant à la propriété intellectuelle. En effet, à qui la propriété intellectuelle développée appartient-elle? La propriété intellectuelle développée antérieurement par un partenaire demeure-t-elle sa propriété exclusive? Est-il possible pour un des partenaires d'offrir une licence à un tiers, qui pourra concurrencer les autres partenaires? Si le mariage ne dure pas, qui conservera les droits sur l'innovation développée par le fruit des efforts de tous?

Ainsi, il est primordial de structurer efficacement les efforts d'innovation ouverte par le biais d'ententes contractuelles adéquates, faisant suite à des négociations ne laissant place à aucun sous-entendu. Cet article fera donc un survol des différents points à considérer afin de faire de l'innovation ouverte un mécanisme gagnant pour les entreprises innovantes de toute taille.

## 2. NOTIONS DE BASE SUR L'INNOVATION OUVERTE

### 2.1. Le principe derrière l'innovation ouverte

L'expression « innovation ouverte » (*open innovation*) a été utilisée pour la première fois en 2003 par Henry Chesbrough, professeur et directeur du centre recherche pour l'innovation ouverte de l'Université Berkeley en Californie, dans son livre intitulé *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*[4]. Dans une version plus récente de son ouvrage parue en 2006, le professeur Chesbrough définit cette notion de la façon suivante :

> *« Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. »*[5].

En d'autres termes, l'innovation ouverte est l'utilisation accrue, en amont, de sources d'information et de connaissances externes à l'entreprise et la

---

[4] Henry CHESBROUGH, *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.

[5] Henry CHESBROUGH, Wim VANHAVERBEKE et Joel WEST, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, 2006, p. 1.

multiplication, en aval, des canaux de commercialisation de ses actifs immatériels dans le but d'accélérer l'innovation[6].

Ce courant se veut en quelque sorte une alternative au traditionnel mode de « développement fermé » selon lequel les seules innovations d'une entreprise sont celles qui émanent exclusivement de son département de recherche et développement et qui évoluent en vase clos sous le sceau du secret.

Contrairement à la croyance de certains, l'innovation ouverte ne signifie pas que le savoir ou la technologie sera libre, au sens que cette expression peut avoir dans le domaine du logiciel libre (*open source*) où circule le code source de logiciels pour utilisation et amélioration par le public sans paiement de redevances. En effet, l'expression « innovation ouverte » réfère plutôt à une méthode de collaboration ouverte entre divers partenaires pour le développement d'un projet commun, ce qui n'exclut pas la protection par le biais de droits de propriété intellectuelle et l'octroi de licences avec redevances sur les résultats de la recherche.

Dans un modèle d'innovation ouverte, les entreprises utilisent diverses sources d'information et de savoir dans leurs activités innovantes telles la recherche et le développement, l'acquisition de nouvelles technologies, le débauchage de capital humain spécialisé, etc. Afin d'améliorer la productivité et les capacités concurrentielles des entreprises sur le marché, ces dernières tendent de plus en plus à externaliser ces sources d'information par le biais d'interactions avec divers partenaires.

Il existe bien sûr l'externalisation ouverte ou externalisation de masse (*crowdsourcing*)[7], une « pratique qui consiste pour une organisation à externaliser une activité, par l'entremise d'un site Web, en faisant appel à la créativité, à l'intelligence et au savoir-faire de la communauté des internautes, pour créer du contenu, développer une idée, résoudre un problème ou réaliser un projet innovant et ce, à moindre coût »[8]. Toutefois, une telle pratique axée sur les consommateurs ne permet pas de cibler directement un partenaire disposant d'aptitudes ou de connaissances spécifiques pour la réalisation d'un projet commun d'envergure.
Pour un tel projet d'envergure où certaines expertises précises sont nécessaires, le partenariat sera souvent ciblé entre divers intervenants du domaine privé, du

---

[6] Conseil de la science et de la technologie, « Innovation Ouverte – Enjeux et défis pour le Québec », *Rapport de conjoncture 2009*, 2009, p. 1.

[7] Pour une étude détaillée des aspects juridiques de l'externalisation de masse, voir : Marcel NAUD, « L'externalisation de masse (« crowdsourcing ») et ses incidences en propriété intellectuelle », dans Barreau du Québec, *Développements récents en droit de la propriété intellectuelle 2010*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2010.

[8] Office québécois de la langue française, *Le grand dictionnaire terminologique*, http://www.granddictionnaire.com, consulté le 9 août 2011.

domaine public, ou encore du domaine universitaire. Ces partenariats peuvent prendre diverses formes telles que des partenariats entre une entreprise et ses fournisseurs, des alliances ou co-entreprises entre divers intervenants privés du même domaine, des consortiums entre universités et entreprises, des *spin-offs*, etc.

Tel que mentionné en introduction, bien que l'innovation ouverte existe *de facto* depuis plusieurs années, sous la forme de développement conjoint, d'associations temporaires ou d'alliances stratégiques, la mondialisation et l'émergence des technologies de l'information ont grandement contribué à accélérer la popularité de ce type d'innovation. En effet, cette émergence des technologies de l'information permet de grandement faciliter le partage des ressources et de l'information, en faisant disparaître certaines barrières géographiques, le tout à moindre coût.

Des recherches nécessitant autrefois des installations et des centres de recherche communs aux partenaires peuvent maintenant être menées à distance, à l'aide de bases de données communes et de moyens de communication permettant de suivre les avancées des autres partenaires en temps réel.

Le fait d'avoir plusieurs partenaires aux objectifs et aux apports différents vient également bousculer quelques modèles traditionnels de l'innovation. L'innovation ouverte a pour effet de rendre interactif le processus d'innovation traditionnel linéaire qui passe successivement de la recherche à la commercialisation, en passant par une phase de test et d'analyse de marché[9]. Dans ce nouveau modèle d'innovation interactive, ces étapes peuvent se dérouler en parallèle, voire simultanément pour les différents partenaires. Cette approche dynamique nécessite donc une meilleure préparation des joueurs qui feront partie d'un projet d'innovation ouverte, afin de minimiser les surprises et les incompréhensions.

## 2.2. Certains acteurs

Les travaux publiés sur l'innovation démontrent depuis longtemps que l'innovation d'une entreprise est directement reliée à l'interaction qu'elle a avec les divers acteurs de son environnement immédiat[10]. En effet, une quantité importante d'informations et d'idées est échangée entre l'entreprise et ses différents fournisseurs, clients, concurrents, consultants, etc. À titre d'exemple, il suffit de penser aux ententes fréquentes entre une entreprise et son fournisseur dans le but d'améliorer un produit dans lequel chacun aura un intérêt particulier.

---

[9] Conseil de la science et de la technologie, « Innovation Ouverte – Enjeux et défis pour le Québec », *Rapport de conjoncture 2009*, 2009, p. 10.

[10] Allison BRAMWELL et David A. WOLFE, « Universities and Regional Economic Development: The Entrepreneurial University of Waterloo », *Research Policy*, vol. 37, n° 8, septembre 2008, p. 1175-1187.

Ainsi, dans certains cas, les ententes de développement conjoint impliqueront plus d'une entreprise, ayant chacune une motivation commerciale distincte pour unir ses efforts à un partenaire dans le développement d'une nouvelle technologie. Il sera beaucoup plus rare de voir des entreprises concurrentes s'unir pour le développement d'une même technologie[11].

Les grandes entreprises demeurent également les plus susceptibles de collaborer à des activités d'innovation ouverte, en comparaison avec les petites et moyennes entreprises (PME). En effet, des études canadiennes tendent à démontrer que les petites entreprises (15,8%) et celles de taille moyenne (21,4%) sont moins ouvertes à la coopération que les grandes (35,2%) et utilisent beaucoup moins de sources externes[12].

Cette situation s'explique notamment par le fait que les PME peuvent se retrouver facilement dans une position vulnérable face à des partenaires aux ressources immensément plus grandes. Ces entreprises ne disposent pas nécessairement de la maturité organisationnelle et culturelle permettant de gérer une telle collaboration[13]. À titre d'exemple, elles ne disposent généralement que d'une connaissance limitée de la protection de la propriété intellectuelle qui est parfois un de leurs actifs principaux et un des objectifs majeurs de la relation de développement collaboratif. Elles ne bénéficient pas également, pour des raisons essentiellement monétaires, à un accès à des avocats spécialisés en comparaison à une entreprise de taille moyenne qui a souvent son propre contentieux.

Puisqu'elles ont des connaissances et des moyens limités pour protéger leur propriété intellectuelle antérieure, ces PME utiliseront souvent le secret de commerce comme mode de protection de leurs actifs immatériels. Toutefois, puisque la valeur d'un tel secret dépend de son caractère confidentiel et secret, ces PME s'exposent à de plus grands risquent que leurs partenaires de plus grande taille disposant de modèles de gestion de leurs actifs de propriété intellectuelle beaucoup plus sophistiqués, incluant la protection par brevet et par dessin industriel à titre d'exemple.

Il est donc important, particulièrement pour les PME, d'être bien conseillées juridiquement au début de la relation avec leurs partenaires, de manière à bénéficier des avantages de l'innovation ouverte, et éviter ainsi d'être victimes de ses risques.

---

[11] OCDE, « Innovation ouverte dans des réseaux mondiaux », *Synthèses – Organisation de coopération et de développement économiques*, décembre 2008, p. 5.

[12] Statistique Canada, *Enquête innovation 2005*, compilation des résultats réalisée pour le Conseil de la science et de la technologie, 2007.

[13] Vareska VAN DE VRANDE et al., « Open innovation in SMEs : Trends, motives and management challenges », *Technovation*, vol. 29, n° 6-7, juin 2009, p. 427.

Il ne faut pas non plus oublier les universités et les organismes publics ou parapublics qui sont également des joueurs importants du domaine de l'innovation. Ces derniers, ayant généralement une mission d'avancement et de diffusion du savoir, devront trouver un terrain d'entente avec les entreprises privées, pour qui la capitalisation de l'avancement ne rime pas toujours avec la diffusion du savoir[14].

Ces différences de vision pourront créer des situations conflictuelles, qu'il convient de prévoir à l'avance, tout en conservant une certaine lucidité quant à la mission de l'institution qui deviendra un partenaire de l'entreprise.

Également, il est très fortement conseillé d'aborder la question des droits de propriété intellectuelle dans le contrat régissant la relation de collaboration entre une entreprise et une institution universitaire, à titre d'exemple, puisque les différents règlements internes, politiques, conventions collectives et coutumes employés par les chercheurs selon leur domaine de pratique sont souvent un cauchemar pour les juristes qui tentent de déterminer l'étendue des droits de chacun.

Ceci étant dit, peu importe la combinaison d'acteurs qui regrouperont leurs efforts, leurs connaissances, leurs idées et leur savoir-faire, il sera toujours prudent d'encadrer la relation par le biais d'une entente préalable, tout en tenant compte des objectifs et de la culture qui sont propres à chacun des partenaires. Cela permettra d'éviter bien des mauvaises surprises et des litiges sur des points laissés en suspens au début de la collaboration.

### 2.3. Innovation ouverte et propriété intellectuelle

L'innovation ouverte, dans son esprit collaboratif, ne signifie toutefois pas que le résultat des travaux se déroulant en collaboration sera disponible ouvertement pour le public. En effet, pour fonctionner efficacement, l'innovation ouverte doit absolument être bien encadrée par des droits de propriété intellectuelle bien établis dès le début du partenariat. C'est par une protection adéquate de la propriété intellectuelle que les idées développées pourront se transformer en actifs commerciaux ayant une valeur concrète sur le marché[15]. Sans protection de la propriété intellectuelle, l'avantage compétitif découlant de l'effort collaboratif pourra rapidement s'effacer sur le marché.

---

[14] François PAINCHAUD, « Licences et ententes de recherche et développements conjoints », Montréal, 2000, p. 7, < http://www.robic.ca/publications/Pdf/255-FP.pdf>.

[15] Conseil de la science et de la technologie, « Innovation Ouverte – Enjeux et défis pour le Québec », *Rapport de conjoncture 2009*, 2009, p. 24.

Les entreprises désirant se lancer dans l'innovation ouverte doivent avoir une solide stratégie de protection de la propriété intellectuelle qui doit tout de même rester flexible afin de protéger et de gérer les résultats obtenus suite à la collaboration. C'est ainsi que les divers outils juridiques de protection de la propriété intellectuelle entrent en jeu, tels les brevets, les publications techniques, les droits d'auteur, les marques de commerce, les dessins industriels et les secrets de commerce.

Il demeure toutefois que le modèle *own and protect* traditionnel en matière de protection de la propriété intellectuelle doit s'adapter entre les partenaires en faveur d'un modèle qui soit davantage du type *own and share*[16]. Il demeure toutefois que le grand défi de la mise en place d'un tel modèle reste de définir les droits de chacun des partenaires, de manière à atteindre un juste équilibre entre l'apport de chacun, la protection de ses droits antérieurs, le partage des connaissances nécessaires dans le cadre du projet et les droits d'exploitation postérieurs à l'atteinte du résultat souhaité.

Il est donc primordial de mettre en place une entente de partenariat dès les premières étapes de la collaboration entre les divers intervenants qui devra couvrir de manière détaillée la façon dont sera traitée la propriété intellectuelle relative aux travaux menés en innovation ouverte. D'ailleurs, nous analyserons plus loin en détail divers éléments à considérer dans la rédaction d'une telle entente.

## 3. LES AVANTAGES RELATIFS À L'INNOVATION OUVERTE

La popularité récente de l'innovation ouverte n'est pas sans cause. Plusieurs entreprises réalisent à leurs dépens que l'innovation développée à partir du néant, dans le but de réinventer la roue à partir de ressources et de temps limités, est loin d'être la meilleure façon d'innover et d'être à l'avant-garde de son secteur d'activité.

L'innovation ouverte devenant de plus en plus incontournable pour les entreprises dans un contexte de mondialisation[17], voici quelques-uns des avantages notoires reliés à ce mode d'innovation[18].

---

[16] Conseil de la science et de la technologie, « Innovation ouverte : Enjeux et défis pour le Québec », *Rapport de conjoncture 2009*, 2009, p. 24.

[17] Frédérique SACHWALD, « Réseaux mondiaux d'innovation ouverte, systèmes nationaux et politiques publiques », Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, France, décembre 2008.

[18] Voir à ce propos l'article de Michael DOCHERTY, « Primer on open innovation : Principles and practice », *Research-Technology Management*, juillet-août 2006, p. 13-17.

### 3.1. La synergie des expertises techniques et de la connaissance du marché

L'expertise technologique ne rime pas toujours avec l'exploitation commerciale efficace de celle-ci. Ainsi, différentes expertises technologiques précises peuvent être utilisées en synergie avec l'expérience commerciale d'entreprises bénéficiant des connaissances du marché et des réseaux de fournisseurs et distributeurs.

À l'opposé, les entreprises fabriquant et commercialisant des produits de consommation n'ont pas toujours le temps, les ressources ou encore le capital humain spécialisé nécessaires afin de développer de nouveaux produits et de nouvelles technologies qui seraient pourtant appréciés des consommateurs.

L'innovation ouverte permet donc à certaines entreprises de s'unir à des entités disposant d'expertises techniques afin de collaborer en synergie aux travaux de recherche. Il suffit que les collaborateurs soient conscients des attentes de chacun de ses partenaires quant aux résultats devant découler des travaux de recherche conjoints.

### 3.2. La valorisation de propriété intellectuelle existante

La propriété intellectuelle, et plus particulièrement les brevets, était autrefois traditionnellement utilisée afin de prévenir et d'empêcher la concurrence d'utiliser ou d'imiter une technologie développée à l'interne par une entreprise. Ces brevets n'étaient que rarement utilisés dans la commercialisation de produits et de services sortant du domaine d'activité très rapproché du titulaire du brevet.

Dans le cadre de l'innovation ouverte, les entreprises procèdent souvent à des transactions et à des alliances afin d'échanger, notamment par le biais de licences croisées, des technologies pouvant s'appliquer dans différents secteurs d'activités. Cela permet de valoriser les actifs en propriété intellectuelle déjà existants et d'en faire des sources de retombées financières significatives pour les titulaires de brevets[19].

Notamment, lorsqu'une entreprise obtient un brevet pour une invention, puis qu'elle abandonne subséquemment ses plans de commercialiser l'invention dans sa propre ligne de produits ou de services, la valorisation de cette propriété intellectuelle par le biais d'une licence à un partenaire qui sera intéressé à la commercialiser dans son secteur d'activité sera un avantage marqué.

---

[19] OCDE, « Innovation ouverte dans des réseaux mondiaux », *Synthèses – Organisation de coopération et de développement économiques*, décembre 2008, p. 6.

Ainsi, avant même de débuter les travaux sur de nouvelles technologies, les partenaires à un projet d'innovation ouverte profiteront souvent de retombées positives de la concession de licences à leurs partenaires sur la propriété intellectuelle antérieure qu'ils détiennent.

Pour qu'une telle collaboration fonctionne efficacement, il suffit d'identifier les bons partenaires au début de la relation, puis de prévoir à l'avance les mécanismes d'exploitation des résultats d'une façon convenant à tous les partenaires.

Par ailleurs, dans la mesure où les divers partenaires font affaire dans des secteurs d'activités et des marchés différents, la technologie ultimement développée suite aux efforts de développement conjoint pourra également être utilisée par tous sans qu'un empiètement ne survienne.

Il faudra toutefois tenter de prévoir à l'avance, par le biais d'une convention, les domaines d'exploitation des résultats pour chacun des partenaires, ainsi que les territoires dans lesquels ces résultats pourront être exploités. Cela évitera toute confusion quant à une exploitation des résultats par un partenaire faisant directement concurrence à un autre partenaire pour un secteur ou une industrie déjà exploités par ce dernier préalablement à la collaboration.

### 3.3. L'accélération du processus d'innovation

Le développement ou l'adaptation d'une technologie à partir du néant peut prendre un temps considérable. Transformer cette technologie en produit commercialisable peut également se voir être une opération de longue haleine, sans compter le délai nécessaire pour effectivement commercialiser ledit produit.

À l'aide de l'innovation ouverte, les entreprises peuvent bénéficier d'une rapidité de commercialisation grandement accrue. En effet, en ciblant directement certaines technologies qu'elles voudraient voir intégrées à leurs produits et en approchant directement les détenteurs de telles technologies, elles peuvent concevoir conjointement de nouvelles applications bénéficiant aux deux partenaires.

L'entreprise n'aura alors nul besoin de réinventer la roue, et profitera de l'expertise externe de son partenaire afin d'intégrer la technologie voulue selon les besoins qu'elle aura en lien avec son produit spécifique.

Le temps requis entre le développement de l'idée initiale et la mise en marché du produit intégrant ladite idée sous forme de technologie développée sera grandement réduit et l'entreprise pourra profiter d'un avantage sérieux sur le marché vis-à-vis

ses concurrents qui auront tenté de concevoir un produit similaire en développant la même technologie de façon indépendante.

### 3.4. Le partage des risques et des coûts

Bien évidemment, qui dit collaboration dit également partage des risques, incluant le partage des coûts. Le développement indépendant de technologies peut engendrer des coûts très élevés pour une entreprise qui engouffrera des sommes faramineuses dans son département de recherche et développement à la recherche de la nouvelle technologie qui révolutionnera son marché.

La collaboration avec un partenaire détenant une partie de la solution permettra d'épargner une quantité importante de ressources financières et humaines pour développer cette technologie tout en permettant de faire un saut de géant du point de vue de la rapidité de son développement. Une fois cette première avancée réalisée par la signature d'une entente de collaboration entre les partenaires, les coûts du développement collaboratif de la technologie ou de l'application de la technologie visée pourront être supportés conjointement par les partenaires.

Les risques financiers reliés aux travaux de recherche et développement sont donc moins élevés pour les entreprises qui utilisent l'innovation ouverte comme moteur d'innovation, dans la mesure où ces entreprises se protègent efficacement par le biais de conventions complètes ne laissant que peu de place à l'improvisation tout en étant flexibles dans leur application.

Finalement, pour certains marchés incertains ou en rapide évolution, les risques associés au développement de nouveaux produits seront sensiblement réduits, et la rapidité accrue de mise en marché permettra d'avoir un avantage sur ses concurrents. Globalement, le recours à l'innovation ouverte ouvre la porte à de nouvelles possibilités de croissance à moindre risque pour les entreprises.

## 4. LES DANGERS RELATIFS À L'INNOVATION OUVERTE

Bien sûr, l'innovation ouverte ne comporte pas que des avantages. Il convient donc de mentionner certains risques importants associés à une mauvaise utilisation de ce mode d'innovation pour toute entreprise ou tout organisme public ou parapublic devant sérieusement être pris en compte par toute entité désirant profiter des avantages du mécanisme de l'innovation ouverte.

Notamment, à l'opposé du mode traditionnel de développement de l'innovation où les nouvelles idées sont développées et mises en œuvre à l'interne puis détenues par une seule entité, les innovations développées suite à un effort collaboratif se

retrouvent divisées entre deux, trois, voire quatre entités distinctes. Chacune de ces entités amène des actifs et des connaissances variées dans la collaboration, mais également des objectifs pouvant être distincts quant au résultat final ainsi que des méthodes d'opération et des marchés visés complètement différents.

Compte tenu de toutes ces variables pouvant amener des entités à collaborer ensemble pour des raisons différentes, plusieurs dangers guettent les partenaires ne se préparant pas et ne se protégeant pas adéquatement à faire face aux défis composant l'innovation ouverte.

Il suffit de penser aux différences de taille entre deux partenaires pour comprendre à quel point la négociation préalable à la relation de collaboration prend son importance. Si une jeune entreprise innovante collabore avec une multinationale œuvrant dans les produits de consommation pour le développement d'un nouveau produit sans avoir mis en place une entente complète sur la gestion de la relation, la négociation postérieure à la découverte du produit pour son exploitation, ou tout litige y afférent, cela risque de jouer en défaveur du plus petit des deux joueurs bien que des risques soient également présents pour son partenaire de plus grande taille. Nous aborderons plus loin certaines mesures à mettre en place afin d'éviter ce type de problème.

Il convient donc d'étudier plus précisément certains des risques principaux reliés à l'innovation ouverte.

### 4.1. La propriété intellectuelle antérieure

Il ne fait pas de doute qu'une certaine propriété intellectuelle antérieure à la collaboration (*background intellectual property*) existe pour chacun des partenaires se joignant dans le projet de développement collaboratif. La propriété intellectuelle antérieure d'une partie peut même parfois s'étendre à des travaux de recherche menés de façon complètement indépendante par cette dernière parallèlement aux travaux de recherche et développement collaboratifs.

En toute bonne foi, les parties peuvent négliger de délimiter l'emploi de cette propriété intellectuelle antérieure dans le cadre du développement conjoint des résultats visés et de la propriété intellectuelle en découlant (*foreground intellectual property*). Toutefois, il arrive bien souvent que l'exploitation des résultats du développement conjoint nécessite la combinaison ou l'intégration de propriété intellectuelle antérieure.

Ainsi, il pourra arriver que la propriété intellectuelle antérieure détenue par une partie soit viciée par le fait que ses partenaires dans le projet d'innovation ouverte

soient libres de l'utiliser dans le cadre de l'exploitation des résultats des travaux conjoints à défaut d'entente préalable à ce sujet.

La situation peut même devenir plus complexe lorsque la propriété intellectuelle antérieure d'une partie est également détenue conjointement avec un consultant ou une tierce partie. Cette dernière pourrait tenter de bloquer l'exploitation des résultats de la recherche conjointe ou encore exiger des redevances pour son exploitation.

### 4.2. La propriété intellectuelle découlant des travaux conjoints

Bien que la propriété intellectuelle antérieure puisse faire l'objet de certaines problématiques dans le cadre de l'innovation ouverte, les problèmes principaux concernent surtout la copropriété de la propriété intellectuelle découlant des travaux conjoints. Qu'arrive-t-il lorsque les parties n'ont pas prévu contractuellement la propriété et les droits d'exploitation sur la propriété intellectuelle développée conjointement?

Dans les faits, en l'absence de convention, cette propriété intellectuelle risque d'être traitée différemment selon le pays où sont développées les innovations et où sont exploités les droits, puisque les règles applicables en semblable matière varient d'un pays à l'autre[20]. De plus, compte tenu de la faible expérience de certaines petites entreprises en matière de protection de la propriété intellectuelle, celles-ci se retrouvent en situation précaire face à des partenaires de grande taille.

#### 4.2.1. En matière de brevet

À titre d'exemple, si l'innovation découlant des travaux conjoints est brevetable, l'absence de convention délimitant les droits des copropriétaires de la propriété intellectuelle en lien avec le droit applicable en vertu des lois américaines et canadiennes sur les brevets de même qu'en vertu du *Code civil du Québec* sera particulièrement problématique. Sans prétendre faire une revue du droit applicable en matière de copropriété des brevets, ce qui dépasse le cadre du présent article, nous n'apporterons simplement que quelques commentaires.[21].

C'est aux États-Unis que la situation est la plus claire à ce sujet. En effet, la législation américaine sur les brevets prévoit qu'en l'absence de convention

---

[20] François PAINCHAUD, « Licences et ententes de recherche et développements conjoints », Montréal, 2000, p. 7, < http://www.robic.ca/publications/Pdf/255-FP.pdf>.

[21] Pour une revue complète du droit applicable en matière de copropriété des brevets, voir l'article suivant : Panagiota KOUTSOGIANNIS, « La copropriété de brevets : une analyse », *Les Cahiers de propriété intellectuelle*, vol. 12, no 3, 2000, p. 949- 958.

contraire, chacun des copropriétaires d'un brevet peut utiliser, offrir à la vente ou vendre l'invention brevetée aux États-Unis, ou bien l'importer aux États-Unis sans le consentement des autres copropriétaires :

> *« In the absence of any agreement to the contrary, each of the joint owners of a patent may make, use, offer to sell, or sell the patented invention within the United States, or import the patented invention into the United States, without the consent of and without accounting to the other owners. »*[22]

Bien que cette situation ait le bénéfice d'être claire, elle n'en est pas moins problématique. Puisque la valeur première d'un droit de propriété intellectuelle demeure le caractère d'exclusivité qu'il confère à son titulaire, il peut être fâcheux pour une entreprise de soudainement réaliser qu'elle a implicitement permis à plusieurs partenaires d'exploiter l'invention brevetée découlant de l'effort collaboratif sur le territoire des États-Unis alors qu'il s'agit de son marché principal.

Au Canada, la situation se complique étant donné l'absence de précision sur la copropriété des brevets dans la *Loi sur les brevets*[23]. Les décisions des tribunaux canadiens en pareille matière ont donné lieu à des solutions contradictoires en vertu du droit civil québécois et de la *Common Law* applicable dans les autres provinces canadiennes puisque le droit de propriété est de compétence provinciale au Canada[24].

Notamment, dans l'arrêt *Marchand* c. *Péloquin*[25], la Cour d'appel du Québec a statué que le droit positif conféré par le brevet[26] d'exploiter de façon exclusive une invention est un droit indivis et qu'à ce sujet, les règles de l'indivision prévues au Code civil du Québec[27] doivent s'y appliquer. Le raisonnement du juge Mayrand à cet effet repose sur le fait qu'il serait préférable d'exercer les droits relatifs au brevet d'une manière qui profite aux copropriétaires, de la même manière que tout autre bien corporel détenu en indivision :

> *« Le droit de brevet confère à son titulaire unique le privilège de s'opposer à ce que d'autres que lui exploitent l'invention; dans ce sens, l'appelant a raison de dire qu'il a un droit négatif, un droit d'interdire. Mais ce droit a aussi un aspect positif, car il lui confère une exclusivité d'exploitation (Loi sur les brevets, art. 46). La Loi mentionne les "droits exclusifs qui en dérivent" et le "droit d'exploiter*

---

[22] 35 U.S.C. 262.
[23] L.R.C. 1985, ch. P. 4.
[24] Article 92 de la *Loi constitutionnelle de 1867*.
[25] *Marchand* c. *Péloquin* (1978), 45 C.P.R. (2d) 48 (C.A.).
[26] Article 42 de la *Loi sur les brevets*, L.R.C. 1985, ch. P. 4.
[27] Les articles 1012 à 1037 du *Code civil du Québec*.

> *et de concéder a des tiers le droit ... d'exploiter" (art. 67, par. 1 et art. 53, par. 2). Le breveté a par conséquent le droit positif d'exploiter l'invention ou de concéder une ou des licences d'exploitation. Il peut céder son brevet en partie, comme l'y autorise l'article 53 (1) de la Loi sur les brevets, mais la cession partielle ne peut conférer au cessionnaire un droit intégral a chacun des brevetés. Les cotitulaires du brevet ont des droits indivis qu'il serait normal d'exercer ensemble, à tout le moins au profit des deux titulaires, tout comme le font les coauteurs d'une œuvre littéraire ou les copropriétaires d'un bien corporel. »*[28].

Ainsi, chaque copropriétaire d'un brevet pourrait notamment exercer ses droits et exploiter l'invention avec l'autorisation de l'autre à charge de partager les revenus d'exploitation avec ses autres copropriétaires profitant de l'indivision, en vertu de l'article 1018 du *Code civil du Québec* :

> *« 1018. Les fruits et revenus du bien indivis accroissent à l'indivision, à défaut de partage provisionnel ou de tout autre accord visant leur distribution périodique; ils accroissent encore à l'indivision s'ils ne sont pas réclamés dans les trois ans de leur date d'échéance »*.

À l'opposé, dans l'affaire *Forget* c. *Specialty Tools of Canada Inc.*[29], relativement à une poursuite en contrefaçon de brevet intentée par un co-breveté rendue postérieurement à l'arrêt *Marchand* c. *Péloquin*, la Cour d'appel de la Colombie-Britannique a rejeté la plupart des arguments avancés par la Cour d'appel du Québec et a plutôt appliqué la jurisprudence anglaise[30] :

> *« Notwithstanding the judicial comity which prevails among appellate courts, I must respectfully decline to follow the decision in Marchand v. Peloquin. As I have noted, it does not appear that Mr. Justice Maynard was favoured with an analysis of the essential nature of a patent right, which was the rationale underlying both of the English authorities to which I have referred. Nor does it appear to have been brought to his attention that Steers v. Rogers was decided after the enactment of the English Patents, Designs and Trade Marks Act, 1883 (U.K.), 46 & 47 Vict., c. 57, s. 22, of which provided for mandatory licensing. And, finally, the analogy between co-owners of patents and "co-authors of a literary work" fails to distinguish between rights under patents which are divisible and rights under copyright which are not: see Powell v. Head (1878), 12 Ch. D. 686*

---

[28] *Marchand* c. *Péloquin* (1978), 45 C.P.R. (2d) 48, p. 60 (C.A.).

[29] *Forget* c. *Specialty Tools of Canada Inc.* (1996), 62 C.P.R. (3rd) 537 (B.C.C.A.).

[30] Notamment, les jugements *Mathers* c. *Green* (1865), 35 L.J. Ch. 1 (Chan. Div) et *Steers* c. *Rogers*, [1893] A.C. 232 (H.L.).

> *(C.A.). In the circumstances, I believe the judge below was right when he refused to give effect to this authority. »*[31].

En application de la jurisprudence anglaise, la Cour a donc conclu que l'obligation d'obtenir le consentement des copropriétaires du brevet pour son exploitation était incompatible avec le droit de chacun des co-brevetés d'exploiter l'invention en vertu de l'article 42 de la *Loi sur les brevets* :

> *« 42. Tout brevet accordé en vertu de la présente loi contient le titre ou le nom de l'invention avec renvoi au mémoire descriptif et accorde, sous réserve des autres dispositions de la présente loi, au breveté et à ses représentants légaux, pour la durée du brevet à compter de la date où il a été accordé, le droit, la faculté et le privilège exclusif de fabriquer, construire, exploiter et vendre à d'autres, pour qu'ils l'exploitent, l'objet de l'invention, sauf jugement en l'espèce par un tribunal compétent. »*

Cette décision n'a pas abordé directement le sujet du partage des profits d'exploitation du brevet entre les co-brevetés, mais puisque cette décision suivait les principes établis par les décisions anglaises, il est probable que le partage ne soit pas requis à moins d'entente conclue à cet effet entre les parties[32].

La décision *Forget* c. *Specialty Tools of Canada Inc.* étant la plus récente au Canada en matière de copropriété des brevets, celle-ci semble faire autorité, du moins pour les provinces sous la *Common Law*. Il est toutefois incertain que cette décision fasse autorité dans la province de Québec, étant donné l'application du droit civil québécois par la Cour d'appel du Québec dans l'arrêt *Marchand* c. *Péloquin*. Ce double standard d'application pour une loi fédérale n'est pas des plus souhaitables pour les entreprises copropriétaires de brevets canadiens et faisant affaire sur l'ensemble du territoire canadien.

À tout événement, il ressort de ces décisions aux effets contradictoires qu'il est beaucoup plus prudent pour les partenaires d'un projet développé sous forme d'innovation ouverte de prévoir à l'avance les droits et obligations de chacune des parties sur le fruit des recherches, que l'innovation en découlant soit brevetable ou non.

### 4.2.2. En matière de droit d'auteur

---

[31] *Forget* c. *Specialty Tools of Canada Inc.* (1996), 62 C.P.R. (3rd) 537, par. 27 (B.C.C.A.).
[32] *Mathers* c. *Green* (1865), 35 L.J. Ch. 1 (Chan. Div).

Il est également pertinent de se demander de quelle façon sera traité le droit d'auteur relativement aux résultats des travaux menés conjointement. Des répercussions peuvent avoir lieu à divers niveaux, notamment sur la publication des résultats, si l'un des partenaires provient du domaine universitaire, ou encore sur l'exploitation des résultats si le produit développé s'avère être un logiciel protégé par le biais du droit d'auteur.

En premier lieu, il faut être conscient que le fait de collaborer avec une université ou des chercheurs universitaires amène une entreprise à considérer divers nouveaux enjeux. En effet, l'objectif principal des chercheurs universitaires et des universités qui les emploient demeure souvent la diffusion et la publication des résultats de recherche en respect de leur mission de diffusion du savoir et d'enseignement supérieur de la collectivité[33]. À l'opposé, les intérêts commerciaux des entreprises amènent parfois ces dernières à tenter de garder secrets les détails de leurs nouvelles innovations dans le but de conserver un avantage stratégique sur le marché.

Comment doit-on gérer la publication de tout rapport, texte scientifique, ou œuvre littéraire découlant des travaux de recherche effectués conjointement en l'absence de convention entre les parties régissant ces aspects? Advenant le cas où des chercheurs universitaires font également partie des partenaires dans le projet d'innovation ouverte, ceux-ci désireront assurément publier le résultat de leurs travaux de recherche et seront peu enclins à retarder leur publication pour le bénéfice commercial de leur partenaire du domaine privé. Ces situations risquent inévitablement de devenir litigieuses si les parties n'ont pas convenu à l'avance d'une façon de gérer la publication des résultats.

Il faut également penser à la situation où les travaux menés conjointement visent la conception d'un logiciel. Une telle innovation se qualifie à titre d'œuvre littéraire au sens de la *Loi sur le droit d'auteur*[34]. Les revenus devront-ils être répartis entre les copropriétaires de l'œuvre? Les parties pourront-elles exploiter l'œuvre sans le consentement des copropriétaires? Afin d'éviter tout litige à ce sujet, il est encore une fois beaucoup plus prudent de prévoir l'ensemble des répercussions relatives à la propriété intellectuelle sur les travaux conjoints au tout début de la collaboration.

Nous verrons d'ailleurs plus loin certains aspects juridiques qui se doivent d'être couverts par convention entre les parties afin d'éviter toute mésentente ou incertitude sur les droits de chacune des parties sur le résultat des travaux menés en collaboration.

---

[33] Marc COUTURE, Marcel DUBÉ et Pierrick MALISSARD, *Propriété intellectuelle et université – Entre la libre circulation des idées et la privatisation des savoirs*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010, p. 4.

[34] Article 2 de la *Loi sur le droit d'auteur*, L.R.C. 1985, ch. C-42.

### 4.3. La diffusion d'informations confidentielles et de secrets de commerce

Un autre danger de l'innovation ouverte qui est parfois oublié est le risque de diffusion non souhaitée d'informations confidentielles et de secrets de commerce. La valeur de tels secrets et informations se situe bien entendu dans leur caractère confidentiel.

Aux fins de différencier ces deux notions, il convient de mentionner quelques caractéristiques non exhaustives de chacune d'elles[35]. À défaut de pouvoir donner une définition très précise d'une information confidentielle, il est possible de se référer à certains critères déterminés par les tribunaux comme pouvant qualifier une information « d'information confidentielle » pour une personne donnée :

> *« A list of factors to be considered to determine if the information has a quality of confidence about it may be found in* Ansell Rubber Co. Pty Ltd. v. Allied Rubber Industries Pty Ltd., *[1967] V.R. 37, and* Deta Nominees Pty Ltd. v. Viscount Plastics Products Pty Ltd., *[1979] V.R. 167 at p. 193: see Kearney, op. cit., p. 12. They are:*
> *(1) the extent to which the information is known outside the owner's business*
> *(2) the extent to which it is known by employees and others involved in the owner's business*
> *(3) the extent of measures taken by him to guard the secrecy of the information*
> *(4) the value of the information to him and his competitors*
> *(5) the amount of money or effort expended by him in developing the information*
> *(6) the ease or difficulty with which the information could be properly acquired or duplicated by others[i.e. by their independent endeavours].*
> *<u>These factors are useful, but</u> as Fullager, J. states in* Deta Nominees *[1979] V.R. 167 at p. 193 <u>they are not exhaustive</u>:*
>
> > *I apprehend that neither he [namely Gowans, J. in Ansell's case] nor McInerney, J. in* Mense v. Milenkovic*, [1973] V.R. 784 at 796-8 intended to convey that one should slavishly check off the factors against the information, as if one were counting spots on some strange creature to see if it was indeed the species of leopard illustrated in the picture book.*

[35] Pour une étude détaillée des aspects juridiques des informations confidentielles et des secrets de commerce, voir : Alexandra STEELE, « Les dessous des informations confidentielles et des secrets de commerce », dans Barreau du Québec, *Développements récents en droit de la non-concurrence 2009*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2009.

*[nos soulignements]* »[36].

Ainsi, une information confidentielle peut inclure une information dont la nature est généralement confidentielle, ou dont les conditions associées à sa divulgation sous certaines circonstances lui confèrent un caractère, comme pour une information qu'un employé doit connaître pour exercer ses tâches, mais qui ne doit pas être autrement divulguée.

Une telle information confidentielle peut même se qualifier à titre de secret de commerce lorsqu'elle est de nature plus technique. En effet, un secret commercial se veut généralement plus technique, comme par exemple une formule secrète, un procédé technique, un modèle, une méthode, un programme ou une information contenue ou incorporée à un dispositif qui :

i) est ou peut être utilisée dans un commerce ou une entreprise,
ii) n'est pas généralement connue dans le commerce ou même dans cette entreprise,
iii) a une valeur du fait qu'elle n'est généralement pas connue,
iv) a fait l'objet d'efforts raisonnables, vu les circonstances, pour en préserver le secret[37].

Dans certains cas, les secrets de commerce d'une entreprise peuvent constituer des actifs de très grande valeur, lorsque leur objet n'est pas protégeable par des outils de protection de la propriété intellectuelle tels que les brevets, les dessins industriels, le droit d'auteur ou les marques de commerce. Dans d'autres cas, l'entreprise préférera conserver ses recettes et procédés secrets dans le but de tenter d'obtenir une protection qui pourra dépasser la protection limitée dans le temps attribué aux brevets.

Que l'on parle d'information confidentielle ou de secret de commerce, la valeur qui leur est rattachée provient principalement du fait qu'il s'agit d'information qui n'est pas généralement accessible au public. Du moment qu'ils sont diffusés à des tiers, ou même au grand public dans les cas les plus graves, les informations confidentielles et secrets de commerce perdent toute leur valeur.

---

[36] *Pharand Ski Corp* c. *Alberta* (1991), 37 C.P.R. (3d) 288, p. 316 (B.R. Alta).

[37] Alexandra STEELE, « Les dessous des informations confidentielles et des secrets de commerce », dans Barreau du Québec, *Développements récents en droit de la non-concurrence 2009*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2009, se référant à Laurent CARRIÈRE, « Les secrets de commerce : notions générales », texte préparé pour fins d'information générale dans le cadre d'une rencontre de formation permanente tenue à Montréal les 7 et 8 octobre 1996 sous l'organisation conjointe du The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. (IEEE) et de l'Institut canadien des brevets et marques (PTIC), en ligne : Robic <http://www.robic.ca/publications/Pdf/202-LC.pdf>, p. 2.

Ainsi, compte tenu de la nature privilégiée de leur valeur potentiellement élevée, les partenaires d'un projet d'innovation ouverte se doivent d'être extrêmement prudents lors de la divulgation d'informations sensibles à leurs partenaires. Plus le cercle de connaissance d'une information donnée est élargi, plus les risques de fuite de cette information sont grands.

Il convient donc de limiter considérablement la diffusion de ces informations et secrets aux seules personnes qui ont besoin d'en prendre connaissance aux fins de la réalisation du projet développé en collaboration, ainsi qu'encadrer leur divulgation et leur utilisation de façon très stricte par des ententes de confidentialité spécifiques, ou encore par le biais de la convention liant l'ensemble des parties au projet d'innovation ouverte.

### 4.4. La dépendance à l'égard de partenaires externes

Un des plus grands avantages de l'innovation ouverte peut également devenir un de ses plus grands risques. Le fait de recourir à un partenaire externe pour profiter de son expertise et de son savoir-faire, tout en réduisant ses propres coûts de recherche et de développement, place également une entreprise en situation de dépendance envers ce partenaire.

En effet, si le partenaire ralentit ou cesse soudainement sa part des travaux de recherche, se place sous la protection de toute loi se rapportant à l'insolvabilité ou à la faillite, ou retarde intentionnellement les projets de recherche pour prioriser une nouvelle opportunité d'affaires, les autres partenaires pourront être grandement pénalisés. Les risques de comportement opportuniste de la part de certains autres partenaires peuvent en effet devenir une épée de Damoclès au-dessus de la tête d'une entreprise lorsqu'elle aura investi des sommes considérables dans un projet de recherche collaboratif pour lequel la participation active de ses partenaires demeure essentielle à l'atteinte du résultat souhaité.

Bien que la bonne foi et l'esprit de collaboration doivent être à la base de toute entente de développement conjoint, il est primordial de prévoir des objectifs minimums à atteindre tout au long de la réalisation du projet de recherche, ainsi que des possibilités de résiliation de l'entente nuisant le moins possible aux partenaires désirant poursuivre le projet en écartant le partenaire qui ne répond plus aux attentes collectives des partenaires. Cela permettra d'atténuer la dépendance envers les autres partenaires en permettant à l'entreprise de poursuivre les travaux rapidement.

## 5. L'ENCADREMENT EFFICACE D'UN PROJET D'INNOVATION OUVERTE

Afin de mener un projet d'innovation ouverte efficacement, il convient de structurer l'approche nécessaire en plusieurs étapes. En premier lieu, avant le début de la collaboration, il faudra identifier les partenaires potentiels, analyser la position et les besoins de ces partenaires tout en priorisant ses propres intérêts[38]. Une fois cette identification terminée, il convient de trouver une balance qui pourra apporter des éléments positifs à tous les partenaires afin de pouvoir mener une négociation équilibrée amenant les parties vers une relation de collaboration.

Une fois ces éléments de base déterminés, il convient de structurer la collaboration. Il existe plusieurs types de véhicules par lesquels le projet d'innovation ouverte peut être mené. Cela peut se faire par le biais de licences ou d'alliances corporatives menant à la création d'une entité distincte, par le biais d'une participation active ou passive dans l'entreprise de son partenaire ou en procédant plutôt sous la forme d'une entente générale de co-entreprise visant un projet précis de recherche et développement par laquelle les droits et obligations des parties sur les résultats seront explicitement détaillés.

Indépendamment du type de véhicule juridique ultimement choisi pour encadrer la relation de collaboration et des subtilités juridiques applicables aux contrats spécifiques à chacun d'eux, certains éléments importants doivent absolument être couverts contractuellement afin d'éviter des pépins inutiles. Voici donc certains aspects à considérer dans toute entente relative à un projet d'innovation ouverte, cette énumération n'étant toutefois pas exhaustive[39].

## 5.1. Les objectifs généraux à atteindre

Afin d'éviter toute mésentente sur le but ultime de la relation de collaboration entre les partenaires à un projet d'innovation ouverte, il convient d'abord d'identifier l'objectif de la collaboration d'un point de vue général. S'agit-il du développement d'une nouvelle technologie qui n'existe pas, de l'amélioration d'une technologie qui existe déjà, ou encore de trouver des nouvelles applications à la mise en commun de plusieurs technologies détenues séparément par les partenaires?

Dans certains cas, lorsque les technologies n'existent pas encore, il sera difficile de prévoir de manière précise l'ensemble des droits des parties puisque le projet ou la

---

[38] « Open Innovation Partnerships – A Framework for Managing IP in Open Innovation Partnerships : Before, During, and After », ipCapital Group, <http:www.ipcg.com/?file=Open_Innovation_Partnerships>, consulté le 16 juin 2011.

[39] Voir à ce propos une revue de certaines clauses applicables dans les contrats de développement conjoint et de recherche et développement : François PAINCHAUD, « Licences et ententes de recherche et développements conjoints », Montréal, 2000, p. 7, < http://www.robic.ca/publications/Pdf/255-FP.pdf>.

nature de la technologie ultimement développée pourra différer du projet initial. Il faut donc demeurer conscient que la convention doit pouvoir prévoir certains ajustements, même s'il est préférable de cerner le plus tôt possible le cadre de la technologie à développer.

### 5.2. Les objectifs spécifiques à chaque partenaire

Non seulement l'entente doit prévoir les objectifs principaux de la collaboration, mais également les objectifs propres à chacun des partenaires. Il convient d'identifier pour chacun d'eux le but recherché à travers la collaboration. À titre d'exemple, pour une entreprise, cet objectif pourra être le développement d'un nouveau produit dans son secteur de marché par le biais de la technologie développée en collaboration avec les autres partenaires.

Pour d'autres partenaires, universitaires, publics ou parapublics, l'objectif pourra être de parvenir à découvrir une nouvelle application d'une technologie déjà existante, dans le but de faire avancer la science et de diffuser les résultats de ces recherches dans des publications scientifiques. Les objectifs pouvant varier grandement d'un partenaire à l'autre, il convient donc de les spécifier clairement dans la convention pour éviter toute incompréhension pouvant mener à une situation litigieuse.

### 5.3. La contribution de chaque partenaire

Cet aspect du contrat est l'un des plus importants puisqu'il permet de spécifier l'apport de chacune des parties à tous les niveaux, que cet apport soit sous la forme de capital financier, de ressources humaines, de locaux ou d'équipement, d'expertise ou de savoir-faire, de ressources commerciales ou de technologies.

Notamment, il est primordial de tracer une ligne entre la propriété intellectuelle antérieure de chaque partie (*background intellectual property*) et la propriété intellectuelle qui sera développée conjointement et qui sera sujette aux règles que les parties fixeront concernant la propriété intellectuelle découlant des travaux conjoints (*foreground intellectual property*)[40].

Il est préférable, dès lors que la propriété intellectuelle antérieure d'une partie est impliquée dans l'apport de cette partie au projet de développement collaboratif, de

[40] Louis CARBONNEAU, « Shall We Dance? How to Approach and Structure Joint Developpement Collaborations », 23 avril 2011,<http://www.fizzlaw.com/article/shall-we-dance-how-to-approach-and-structure-joint-development-collaborations>, consulté le 12 août 2011.

régler tout de suite les droits d'utilisation par les autres partenaires de cette propriété intellectuelle antérieure par le biais de licences[41].

Il faudra aussi à cette étape détailler les dépenses supportées par chacune des parties lors de l'avancement des travaux. Une partie doit-elle financer le capital humain de ses partenaires? Si des locaux conjoints sont utilisés, quelle partie devra en supporter les coûts de location? Si les représentants d'un partenaire doivent se déplacer chez un autre partenaire situé à distance, les coûts de déplacement seront-ils supportés par l'ensemble des partenaires? Qui supportera les coûts associés à la protection de la propriété intellectuelle conjointe?

Il convient, dans la mesure du possible, de prévoir à l'avance de telles situations afin d'éviter un litige inutile qui pourrait compromettre la bonne entente parmi les partenaires.

### 5.4. Le plan de développement

Puisque l'un des risques de l'innovation ouverte est la dépendance envers ses partenaires, il convient de prévoir à l'avance un plan de développement incluant un calendrier des échéances où doivent être débutées et complétées certaines étapes clés des travaux (*milestones*). Celui-ci devrait prévoir pour chacun des partenaires ses tâches et obligations en lien avec les travaux de recherche et développement.

La mise en place d'un plan de développement précisant les objectifs à atteindre pour chacun des partenaires permettra également de réduire la nécessité d'inclure une clause dite de « meilleur effort » ou d'« effort raisonnable », étant par ailleurs des clauses ayant connu des interprétations judiciaires variables[42]. En effet, si une partie n'atteint pas les objectifs fixés, il sera possible d'assortir l'entente de collaboration et son plan de développement de clauses prévoyant des conséquences à l'inexécution de manière diligente de ses obligations par une partie.

Afin de pouvoir appliquer ce plan de développement et d'en assurer le suivi, il convient de prévoir la préparation de rapports à certaines fréquences qui devront être remis à un comité de développement ou directement aux partenaires en

---

[41] Kagan Binder, PLLC, « Joint Development Agreement Checklist », 2004, disponible au <www.kaganbinder.com/docs/11-JointDevelopmentCL.pdf>.

[42] Pour une discussion approfondie sur les clauses de « meilleur effort », voir : François PAINCHAUD et Panagiota KOUTSOGIANNIS, « Problematic Clauses in the Drafting of Licensing Agreements », texte présenté au Licensing Executives Society (U.S.A. and Canada), Inc. lors du « Advanced Licensing Course » tenu à Vancouver le 20 avril 1999, disponible sur le site web du cabinet ROBIC au <www.robic.ca>.

l'absence d'un tel comité. Ces rapports pourront être plus ou moins complexes, selon les tâches dévolues à chaque groupe de travail ou à chaque partenaire.

Il faut toutefois retenir qu'un tel plan de développement se doit d'être flexible lors de la signature de l'entente puisque plusieurs imprévus ponctueront évidemment le développement relatif à une technologie qui n'existe pas au moment de la signature de l'entente. Il est donc conseillé de joindre un premier plan de développement au moment de la signature pouvant être révisé de temps à autre par les partenaires pour tenir compte de la réalité des travaux.

## 5.5. Le comité de développement

Afin d'assurer un suivi et une gestion du développement des travaux, lorsque la taille des travaux conjoints le permet, il convient de mettre en place un comité de développement. Chacun des partenaires devrait au minimum avoir un représentant parmi les membres de ce comité de développement afin de pouvoir rapporter à l'interne par la suite l'état de la situation quant aux travaux collaboratifs.

Il est également préférable que ce comité soit composé de membres faisant partie de l'équipe scientifique menant de front les travaux de recherche et développement ainsi que de gestionnaires afin de s'assurer d'un certain équilibre dans la gestion des travaux.

Les pouvoirs effectivement attribués à ce comité de développement peuvent varier selon le désir des partenaires et la nature des travaux collaboratifs, mais ceux-ci devraient être explicitement décrits dans la convention de collaboration sous réserve de faire approuver les modifications à ces pouvoirs et responsabilités par tous les partenaires de temps à autre, le cas échéant.

Parmi les responsabilités qui devraient être attribuées au comité de développement, mentionnons la gestion et la coordination des travaux de recherche et développement selon le plan de développement approuvé par les partenaires ainsi que l'établissement, la révision et l'approbation des budgets annuels nécessaires pour la poursuite des travaux prévus au plan de développement.

Également, ce comité devrait être en charge de déterminer, avec l'aide de conseillers juridiques externes en propriété intellectuelle, la paternité des inventions et de leurs améliorations, conformément aux clauses relatives à la propriété intellectuelle découlant des travaux (*foreground intellectual property*), ainsi que le mode de protection de ces nouvelles inventions. Cela permettra au comité de mettre en œuvre les stratégies de protection adéquates et de réviser les demandes de dépôt de brevets pertinentes à l'aide des conseillers juridiques externes en propriété intellectuelle retenus.

Si la taille du projet le permet et que la complexité des travaux le requiert, il peut parfois être pertinent de créer certains sous-comités rattachés au comité de développement dont, notamment, lorsque plusieurs aspects d'une même technologie sont simultanément traités par des groupes de recherche différents dans des lieux différents. À tout événement, il convient toujours d'identifier des porte-paroles pour chacun de ces sous-comités, qui pourront transmettre l'information au nom de ceux-ci afin d'éviter que l'information circule à travers plusieurs canaux, risquant ainsi d'être mal diffusée ou tout simplement perdue.

La mise en place d'un tel comité de développement, plus ou moins élaboré selon la taille du projet collaboratif, permettra donc de faire un suivi adéquat des travaux, et de pouvoir réagir aux embûches et aux imprévus de façon plus efficace.

## 5.6. La propriété de la propriété intellectuelle découlant des travaux

Puisque la propriété intellectuelle découlant des travaux collaboratifs sera parfois le seul actif généré, la détermination des droits de chacun des partenaires sur celle-ci est absolument essentielle sans quoi des situations conflictuelles apparaîtront plus rapidement que les parties ne peuvent l'imaginer.

Tel que mentionné précédemment, la première étape consistera à déterminer quels sont les éléments de propriété intellectuelle antérieure (*background intellectual property*) qui seront amenés à titre d'apport aux travaux par les partenaires afin de pouvoir les distinguer de tout élément développé subséquemment. Dans les faits, cela peut se faire par un document joint en annexe au contrat de collaboration dans lequel les partenaires identifieront leurs éléments de propriété intellectuelle antérieure qui ne doivent en aucun cas être assimilés comme des éléments découlant des travaux conjoints.

Cette identification est d'autant plus importante puisque si la propriété intellectuelle découlant des travaux repose sur l'intégration de propriété intellectuelle antérieure appartenant à l'un des partenaires, ceci devra être pris en compte pour déterminer la propriété de la propriété intellectuelle développée subséquemment ainsi que sur les droits d'utilisation ultimement attribués à chacun des partenaires.

La question centrale demeure toutefois l'attribution de la propriété des éléments de propriété intellectuelle découlant des travaux. Étant donné l'incertitude découlant des règles sur la propriété conjointe d'éléments de propriété intellectuelle au Canada et le changement des règles applicables d'un pays à l'autre, il est recommandé, dans la majorité des cas, d'éviter à tout prix la propriété conjointe des

droits de propriété intellectuelle, surtout dans le cas où la collaboration s'effectue entre plusieurs partenaires[43].

Il existe différents modèles permettant d'attribuer la propriété intellectuelle à un seul titulaire. Notamment, il est possible de diviser les résultats escomptés du projet de développement collaboratif en certaines catégories de technologies, peu importe qui sera ultimement l'inventeur ou l'entité de qui émanera l'idée et sa mise en œuvre. Selon la catégorie dans laquelle tombera la nouvelle technologie, les droits de propriété intellectuelle seront attribués au partenaire identifié à la convention comme devant être titulaire des droits de propriété intellectuelle sur les technologies tombant dans cette catégorie.

Toutefois, cette méthode comporte plusieurs désavantages majeurs puisque le résultat obtenu ultimement à la fin des travaux de recherche diffère parfois grandement des objectifs initiaux. Ainsi, un partenaire pourrait se retrouver les mains vides alors qu'il escomptait obtenir les droits sur les résultats de l'effort collaboratif. Également, il n'est pas rare que la technologie développée puisse répondre aux critères applicables à plus d'une catégorie de technologies, ce qui sera inévitablement une source de litige entre les partenaires.

Ainsi, selon nous, la meilleure méthode d'attribution des droits de propriété intellectuelle demeure l'identification d'un seul partenaire qui sera titulaire des droits de propriété intellectuelle développés dans le cadre des travaux de recherche conjoints. Toutefois, la convention devra prévoir des licences d'utilisation et d'exploitation de ces technologies par les autres partenaires, ce qui est essentiellement l'aspect le plus important pour plusieurs entreprises. En effet, il peut être beaucoup plus avantageux de pouvoir librement utiliser, exploiter et protéger une technologie sans en être propriétaire que d'en être le propriétaire en ayant les mains liées[44].

Peu importe le mode d'attribution des droits de propriété intellectuelle qui est ultimement choisi par les partenaires, voici quelques points qui se doivent d'être abordés dans les clauses relatives à la propriété intellectuelle sur les nouvelles technologies découlant des travaux collaboratifs :

- Les droits d'exploitation des nouvelles technologies par chacun des partenaires incluant le territoire et le secteur d'activité exclusif à chacun, le cas échéant;

---

[43] François PAINCHAUD, « Licences et ententes de recherche et développements conjoints », Montréal, 2000, p. 17, < http://www.robic.ca/publications/Pdf/255-FP.pdf>.

[44] Kagan Binder, PLLC, « Joint Development Agreement Checklist », 2004, disponible au <www.kaganbinder.com/docs/11-JointDevelopmentCL.pdf>.

- Les redevances payables au titulaire des droits de propriété intellectuelle sur la technologie découlant des travaux ou au titulaire de droits de propriété intellectuelle antérieure qui sont nécessaires à l'exploitation des nouvelles technologies, le cas échéant;
- Les obligations de chaque partenaire relativement à la protection des droits de propriété intellectuelle advenant la présence de contrefacteurs sur le marché;
- Les améliorations subséquentes à l'une des technologies découlant des travaux collaboratifs si cette amélioration est conçue par un seul des partenaires de façon indépendante pendant ou après la relation de collaboration.

À tout événement, ces quelques points ne doivent pas être trop précis ou contraignants dans l'entente initiale. En effet, le résultat ultimement obtenu suite à l'achèvement des travaux de recherche différant parfois des objectifs originaux, il est prudent de conserver une certaine marge de manœuvre afin de négocier certains ajustements aux licences qui seront réellement attribuées à chacun des partenaires.

## 5.7. Les obligations de confidentialité

Sans passer en revue l'ensemble des détails pertinents relatifs à tout engagement de confidentialité, il convient toutefois de garder à l'esprit qu'une quantité importante d'information confidentielle sera échangée entre les partenaires avant, pendant et après le projet d'innovation ouverte. Tel que mentionné précédemment, les informations confidentielles et secrets de commerce de certaines PME font partie de leurs actifs les plus importants.

Il est donc important de bien encadrer la diffusion de ces informations sensibles par le biais de clauses de confidentialité complètes qui tiendront compte de la nature de ces informations dans un cadre de développement collaboratif. Notamment, les informations échangées devront être utilisées uniquement dans le but d'atteindre les objectifs fixés collectivement dans l'entente de collaboration et son plan de développement.

Une telle clause de confidentialité devra aussi surpasser toute entente de confidentialité préalablement signée entre les parties pour le sujet visé par l'entente de collaboration. Ainsi, il faudra prévoir que toute entente de confidentialité préalable devient nulle et que dans l'avenir seules les nouvelles obligations de confidentialité explicitées à la convention de collaboration s'appliquent entre les partenaires.

Nous avons également précédemment relevé certains problèmes relatifs à la mission de diffusion du savoir des universités et de certains organismes publics et parapublics. En effet, ceux-ci désirent dans la majorité des cas publier les résultats

des recherches, ce qui peut créer certains problèmes au niveau de la confidentialité des renseignements divulgués dans le cadre du projet collaboratif entre les partenaires.

Il faudra alors prendre des mesures contractuelles pour encadrer ces publications de manière à ce qu'elles ne nuisent pas à la protection éventuelle qui pourrait être accordée aux nouvelles technologies découvertes et qu'elles ne divulguent pas, par inadvertance, des informations confidentielles ou secrets de commerce appartenant à l'un des partenaires.

Ainsi, une simple procédure de révision des textes à être publiés pourra permettre d'apporter des correctifs aux textes scientifiques de façon à diffuser suffisamment d'information pour satisfaire à la mission de diffusion du savoir et d'enseignement sans divulguer publiquement certaines informations sensibles d'un partenaire privé qui ne seront qu'accessoires au sujet principal de la publication.

Également, il faudra prévoir un mécanisme pour l'obtention d'un délai limité repoussant la date de toute publication, dans le cas d'une technologie jugée brevetable, afin de permettre au partenaire à qui incombe cette tâche d'obtenir les protections voulues préalablement à toute publication.

Finalement, ces clauses de confidentialité devraient survivre entre les partenaires nonobstant l'expiration ou la résiliation de la convention de collaboration, peu importe que le résultat souhaité ait été atteint ou non par chacune des parties.

### 5.8. La méthode de résolution des conflits

Sans précision dans l'entente sur la méthode de résolution des conflits, les tribunaux de droit commun auront juridiction pour résoudre tout problème de toute nature que ce soit en lien avec la relation de collaboration. Toutefois, dans certains cas, il peut être souhaitable de recourir à l'arbitrage plutôt qu'aux tribunaux.

En effet, il pourra être plus sage de recourir à l'arbitrage, qui est une procédure confidentielle, contrairement aux recours devant les tribunaux qui sont publics. Les tiers faisant affaire avec l'un ou l'autre des partenaires pourront trouver insécurisant de voir qu'une technologie intéressante est litigieuse et pourront préférer se tourner vers d'autres joueurs de l'industrie visée, voire vers un concurrent direct du partenaire.

Il peut également être approprié de prévoir deux systèmes de résolution des conflits dans la convention de collaboration[45]. Une première méthode générale peut viser la résolution des conflits au niveau de l'application générale de la convention entre les partenaires par le biais d'une médiation et d'un arbitrage successifs. La deuxième méthode peut, quant à elle, viser spécifiquement les conflits relatifs à la propriété d'une innovation et à l'identification des inventeurs d'une invention. Tel que mentionné précédemment, ces questions peuvent être réglées par le Comité de développement ou par un arbitre au besoin.

Un tel système de résolution des conflits par arbitrage se doit toutefois d'être rapide, efficace et juste, puisque des droits peuvent être perdus et la relation de collaboration grandement affectée si des délais sont causés pour le dépôt de demandes de brevets éventuelles à titre d'exemple.

### 5.9. Les conséquences de la résiliation de la convention

Les conventions de collaboration en matière de recherche et développement sont des ententes visant une quantité importante d'aspects juridiques de la relation entre les partenaires. Notamment, elles viseront des licences sur de la propriété intellectuelle antérieure à la collaboration, des obligations visant le déroulement des travaux de recherche et de développement, les conditions de base régissant la propriété des résultats et les droits d'exploitation de ceux-ci par les divers partenaires une fois que les travaux seront complétés.

Il est plutôt difficile de prévoir des conditions de résiliation. Il convient donc de prévoir des conséquences à la résiliation permettant aux partenaires de poursuivre leur utilisation des technologies malgré la résiliation de l'entente de collaboration. Cet emploi devrait toutefois au minimum respecter les conditions déjà applicables pendant la période de validité de l'entente quant aux redevances, territoires et secteurs d'activité.

Également, tel que mentionné précédemment, il sera important que les clauses relatives à la confidentialité continuent d'être applicables malgré la résiliation de l'entente afin de protéger les informations sensibles des partenaires ayant été divulguées uniquement dans le but de mener les travaux collaboratifs.

## 6. EXEMPLES D'INNOVATION OUVERTE AU QUÉBEC

---

[45] Kagan Binder, PLLC, « Joint Development Agreement Checklist », 2004, disponible au <www.kaganbinder.com/docs/11-JointDevelopmentCL.pdf>.

Plusieurs entreprises québécoises, grandes et moins grandes, emploient d'ores et déjà l'innovation ouverte dans leur stratégie de recherche et développement. Voici d'ailleurs quelques initiatives d'innovation ouverte ayant fait la manchette récemment au Québec.

### 6.1. Le Centre de collaboration MiQro Innovation (C2MI)

Inaugurée il y a près de 40 ans, l'usine IBM de Bromont est la plus grande installation d'assemblage et d'essais de semi-conducteurs et la seule usine d'IBM au Canada[46]. Cette usine emploie plus de 2 500 personnes et exporte pour quelque 700 millions de dollars de composantes microélectriques par année[47].

L'entreprise a récemment pris la décision d'employer la voie de l'innovation ouverte en cofondant le Centre de collaboration MiQro Innovation (C2MI), un centre de recherche et développement qui a comme mission de devenir un chef de file mondial de la mise sous boîtier des prochaines générations de puces[48].

Le Centre s'appuiera sur des modèles de partenariat université-entreprises afin de procéder à des travaux de recherche combinant la recherche universitaire, la recherche industrielle et la fabrication de microsystèmes complexes. Notamment, le Centre regroupera des employés d'IBM, de Teledyne DALSA, de l'Université de Sherbrooke, et éventuellement de d'autres partenaires.

Raymond Leduc, le directeur en chef de l'usine IBM Bromont, a commenté de la façon suivante le défi que représente pour son entreprise le fait de procéder à des travaux de développement ouvert :

> *« Faire travailler ensemble le personnel de différentes organisations constitue un défi considérable […]. Par exemple, les chercheurs universitaires et les entreprises ne travaillent pas toujours en fonction des mêmes échéanciers et objectifs. Il peut donc s'avérer complexe de les amener à faire concorder leurs agendas respectifs. De plus, inciter les différents participants d'un projet d'innovation ouverte à ouvrir leur jeu peut être difficile, puisqu'il faut montrer à chacun que cela lui rapportera un bénéfice net, faire la démonstration qu'en fin de compte ce chercheur ou cette entreprise ne perdra pas la propriété intellectuelle de ses travaux ou ne se fera pas coiffer par un*

---

[46] Site Internet d'IBM, < http://www-03.ibm.com/employment/ca/fr/br_intro.html>, consulté le 16 août 2011.

[47] Anne-Marie JOLICOEUR et Réjean ROY, « L'Innovation ouverte : tous y gagnent! », *PerpecTIves 2011*, vol. 9, n° 1, juin 2011 p. 7.

[48] Site Internet du Centre de collaboration MiQro Innovation, < http://www.c2mi.ca/fr/>.

> *concurrent. […] il faut évidemment négocier de bonnes ententes et, surtout, faire en sorte que les personnes assises autour de la table s'apprivoisent et en viennent à se faire confiance, ce qui prend des efforts. Et du temps. »*[49].

IBM n'en est par ailleurs pas à ses premières fresques en matière d'innovation ouverte, puisqu'elle avait déjà expérimenté ce modèle avec succès dans l'État de New York, où elle a fait partie des plus de 250 partenaires ayant investi dans près de cinq milliards de dollars dans le démarrage du Albany NanoTech Complex, un centre de recherche et développement basé sur l'innovation ouverte.

### 6.2. L'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ)

Hydro-Québec consacre en moyenne 100 millions de dollars par année dans ses projets de recherche et développement. Ces travaux se font par le biais de l'Institut de recherche d'Hydro-Québec (IREQ), un centre regroupant quelques 500 scientifiques, techniciens et ingénieurs issus de plusieurs disciplines scientifiques[50].

En 2008, l'IREQ a amorcé la mise en place d'un système d'innovation ouverte visant à accroître ses efforts de recherche et développement en misant sur des technologies et des innovations développées en collaboration avec des partenaires, ou encore provenant de l'extérieur.

La mise en place concrète de ce système a impliqué pour l'IREQ « la mise en œuvre de communautés de pratique, la participation à des consortiums de recherche et des tables de concertation, dans la conclusion d'ententes de partenariat et de commercialisation, dans l'identification de sources de financement externes, dans le repérage de technologies d'intérêt et dans un développement d'affaires plus soutenu »[51].

À titre d'exemple concret de l'utilisation de l'innovation ouverte, Denis Faubert, directeur principal de l'IREQ, donne l'exemple suivant :

> *« L'innovation ouverte nous aide à nous concentrer sur notre cœur de métier […]. Par exemple, Hydro-Québec a besoin de sous-marins capables d'inspecter le bas de ses barrages. Par le passé, on aurait développé le sous-marin idéal nous-mêmes, de A à Z. Maintenant,*

---

[49] Citation de Monsieur Raymond Leduc provenant de Anne-Marie JOLICOEUR et Réjean ROY, « L'Innovation ouverte : tous y gagnent! », *PerpecTIves 2011*, vol. 9, n° 1, juin 2011 p. 9.

[50] Site Internet de l'IREQ, <http://www.hydroquebec.com/innovation/fr/institut-recherche.html>.

[51] Conseil de la science et de la technologie, « Innovation ouverte : Enjeux et défis pour le Québec », *Rapport de conjoncture 2009*, 2009, p. 55.

> *on se préoccupe essentiellement de concevoir les technologies d'inspection qui iront dessus ou dedans. Pour créer le véhicule, on se tourne vers le meilleur partenaire possible. C'est une façon plus efficace d'allouer nos ressources […]. »*[52].

En 18 mois seulement, l'IREQ aurait augmenté de 150% ses collaborations avec l'extérieur, ce qui aurait contribué à pousser l'effet de levier de chaque dollar investi en matière de recherche et développement par l'Institut de 1 pour 2 à 1 pour 3 en matière de retombées pour Hydro-Québec. Ces résultats démontrent donc un avenir prometteur pour l'innovation ouverte à l'IREQ.

## 7. CONCLUSION

L'innovation ouverte semble plus que jamais s'implanter au sein de plusieurs industries québécoises, tant auprès des petites que des grandes entreprises. Dans un tel contexte, il devient donc très important pour ces dernières d'être conscientes des risques associés à l'innovation ouverte qui doivent être pris en compte tout autant que les bénéfices potentiels associés à cette méthode pour effectuer des travaux de recherche et développement.

Une approche prudente, mais bien encadrée, pourra permettre de profiter de l'expérience et de l'expertise de partenaires externes et permettre de raccourcir grandement la durée de temps nécessaire pour faire passer une idée des planches à dessin jusqu'à sa commercialisation.

Foncer tête baissée dans l'innovation ouverte pourrait, à l'inverse, être une grave erreur pour une jeune entreprise dont les seuls actifs de valeur sont les innovations en cours de développement. Une telle aventure, si elle est mal encadrée, pourrait en effet lui faire perdre tout avantage concurrentiel et retirer toute exclusivité à ses innovations.

En terminant, pour faire une analogie avec une image chère au cœur des québécois, tout comme au hockey sur glace, il convient d'apprendre à patiner et s'équiper de protection adéquate avant de se lancer dans un sport de contact telle l'innovation ouverte.

---

[52] Citation de Monsieur Denis Faubert provenant de Anne-Marie JOLICOEUR et Réjean ROY,« L'Innovation ouverte : tous y gagnent! », *PerpecTIves 2011*, vol. 9, n° 1, juin 2011 p. 9.

ROBIC
+ DROIT
+ AFFAIRES
+ SCIENCES
+ ARTS

**ROBIC,** SENCRL
1001, Square-Victoria - Bloc E - 8e étage
Montréal (Québec) Canada H2Z 2B7
Tél. : 514 987-6242 Fax : 514 845-7874
**www.robic.ca** info@robic.com

**ROBIC,** SENCRL
1001, Square-Victoria - Bloc E - 8e étage
Montréal (Québec) Canada H2Z 2B7
Tél. : 514 987-6242 Fax : 514 845-7874
**www.robic.ca** info@robic.com