

WIPO/INV/BEI/02/3

ORIGINAL: anglais

DATE: mai2002



OFFICE D'ÉTAT DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE
DE LA RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE



ORGANISATION MONDIALE DE LA
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

**DEUXIÈME FORUM INTER NATIONAL SUR
LA CREATIVITE ET LES INVENTIONS – UN AVENIR MEILLEUR
POUR L'HUMANITE AU 21^E SIECLE**

organisé par
l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI)

en coopération avec
l'Office d'État de la Propriété Intellectuelle de la
République Populaire de Chine (SIPO)

Beijing, 23 - 25 mai 2002

LES INVENTIONS ET LES INNOVATIONS – CLÉS DE
L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

LE RÔLE DES UNIVERSITÉS ET DES ORGANISMES DE
RECHERCHE-DÉVELOPPEMENT DANS LE CYCLE DE L'INNOVATION

*Document établi par Mme Kirsten Leute, Chargée des contrats de licence, Bureau des
licences de technologie, Université de Stanford, Palo Alto, Californie
(États-Unis d'Amérique)*

INTRODUCTION

1. Mercidem'avoirinvitéepourvousparleraujourd'hui durôledesuniversitésdansle cycle del'innovation. JetravaillepourleBureaudescontratsdelicence(OTL)depuis six ans. Jesuislicenciéensciencesbiologiquesetsuisdiplôméd'uneécoledegestion; j'ai travailléaussiquelquesannéesdansunesociétédediagnostic. J'aileplaisirdevous parleraujourd'hui desinventionsetdesinnovations.

QUESTIONSÀTRAITER

2. Lesdifférentesquestionsquejesouhaiteabordersontlessuivantes:

- Relationsentrel'universitéetl'entrepriseàStanford –quelques-unes des différentesfaçonsdontStanfordentretientdesrelationsavecl'entreprise aujourd'hui. J'encouragetouslesparticipantsàutiliserleursuniversitéscomme desressources, enparticulierencequiconcernelecapitalintellectuel;
- Historique/processusd'inventiondel'OTL –commentl'OTLaétécréé, comment ilaévoluéetcommentilremplitactuellementsamissiondansledomainedu transfertdetechniques;
- Lecycle del'innovation danslaSiliconValley –commentl'OTLetStanfordy participent.

LESRELATIONSENTREL'ENTREPRISEETL'UNIVERSITÉ

3. Afindevousdonneruneidéeemaconceptiondurôlequedoiventjouerlesuniversités danslecycle del'innovation, j'aimeraisvousprésenterlesquatredifférentsbureauxde l'UniversitédeStanford, quitraitentessentiellementavecdesentreprisesouhaitant collaboreravecelle. Lepremierd'entreeuxestleBureaududéveloppement, quis'occupe principalementdesdonsoffertsàStanford, maisaussidesprogrammessurlesfiliales. Ces dernierscorrespondentàdesgroupesparticuliersdedomainesderecherche, auxquelsdes entreprisespeuventadhérer, afindeprenreplusfacilementcontactaveclecorsenseignant etlesétudiantsassociésàundomainederechercheparticulier. Parmi cesprogrammes, on peutciterleCentrepourlessystèmesintégrés, del'Écoled'ingénieriedeStanford, dontplus dedixdépartementsyparticipent. Cecentreapourobjetifdeformerdesétudiantsdequalité auxsystèmesintégrés etdeparveniràdes résultatsderecherchedanscedomaine. Par "systèmesintégrés" onentenddesprojetsderecherchereposantsurdumatérielleetdes logiciels, quirésultentd'interactionscomplexesentrelesbranchesdel'ingénierie, dela scienceetdelagestion. Les entreprisespaientundroitpourparticiperàceprogramme.

4. LeBureaodelarecherchesubventionnées'occupeavanttoutdessubventionsdel'État etdescontratsassociés, maisaussidesessaiscliniquessubventionnésparl'industrie. La principaleentitéchargéedecescontratsauBureaodelarecherchesubventionnéeportele nomde"Accès". Elleaétécrééeafindefournirunmeilleurserviceetunepusgrandeaide auxentreprisesouhaitanteffectuerdesessaiscliniquesàStanford.

5. Le Bureau des contrats industriels (ICO) soutient la mission de recherche de Stanford en négociant des accords entre l'université et l'entreprise, notamment en matière de recherche subventionnée, de collaborations, de consortiums ou de transfert de matériels. Ce bureau a été créé en 1997 afin de répondre aux préoccupations spécifiques de l'entreprise dans ses contrats. Ses activités s'inscrivaient initialement dans le cadre du Bureau de la recherche subventionnée, puisque la majorité des accords sont destinés à subventionner la recherche. Cependant, ce bureau négocie principalement des contrats et des subventions avec le gouvernement fédéral, des contrats dont les clauses sont très différentes de celles des contrats industriels. Ainsi, lorsque le Bureau de la recherche subventionnée recevait un éventuel contrat industriel, il n'était pas vraiment au courant des politiques et règlements de l'université, qui s'appliquaient à des contrats. En outre, de nombreuses clauses des contrats industriels portaient sur les licences, pour lesquelles le responsable des contrats demandait à l'OTL des conseils et une approbation. Étant donné que le Bureau des contrats industriels traite qu'avec l'industrie, nous avons pu régler de nombreux problèmes importants que connaissaient les entreprises.

6. Le Bureau des licences de technologie, pour lequel je travaille, négocie des accords avec les entreprises. Mon exposé va porter principalement sur les relations qu'entretient mon bureau avec les entreprises, en ce qui concerne la propriété intellectuelle créée à Stanford. Bien que je ne l'aie pas noté sur ce transparent, les enseignants et les étudiants négocient souvent pareux - même avec les entreprises, généralement par l'intermédiaire d'un conseil consultatif.

LAMMISSION DUBUREAU DES LICENCES DE TECHNOLOGIE

7. Le Bureau des licences de technologie a pour mission de promouvoir le transfert des techniques créées par l'Université de Stanford, afin de faire bénéficier la société et de produire ainsi des recettes illimitées permettant d'aider la recherche et l'enseignement. En d'autres termes, Stanford souhaite que les techniques qu'elle invente aident véritablement la population et que parallèlement, une partie des bénéfices, que les entreprises réalisent sur les produits créés, lui soit reversée.

LE PROCESSUS D'INVENTION

8. Le Bureau des licences de technologie traite toutes les inventions créées par les employés ou les étudiants diplômés de l'Université de Stanford. Tout d'abord, les inventions sont divulguées au Bureau par leurs auteurs. L'associé ou le chargé de liaison traite les dossiers, procède à leur évaluation, en fonction de nombreux facteurs, notamment la taille du marché, le stade de développement de l'invention et les expériences précédentes avec les inventeurs. La promotion de l'invention aux entreprises peut aussi faire partie de l'évaluation. Si des entreprises sont intéressées par l'invention, si nous avons eu des expériences positives avec les inventeurs ou si nous croyons en l'invention, nous pouvons alors procéder au brevetage de l'invention. Les décisions de marketing, de brevetage et d'octroi de licences sont souvent étroitement liées.

9. La stratégie d'octroi de licences consiste à déterminer quel type de licences nous offrirons à l'invention. S'agit-il d'une invention portant sur une méthode susceptible d'être largement utilisée par de nombreuses entreprises, ou s'agit-il d'une thérapie qui demandera à une entreprise un développement spécifique de dix ans avant sa commercialisation? Notre

expérience conjuguée aux informations fournies par les inventeurs nous aideront à prendre une décision. Si une entreprise souhaite concéder sous licence une invention créée par l'Université de Stanford, le Bureau des licences de technologie négociera alors un contrat de licence avec l'entreprise.

10. Enfin, il importe de souligner que les relations avec le titulaire d'une licence ne prennent pas fin à la signature de celle-ci. La collaboration avec l'entreprise dure généralement de nombreuses années: nous souhaitons qu'elle commercialise efficacement la technique créée afin que nous puissions accomplir notre mission – transférer la technique pour en faire bénéficier la société, et de produire de nouvelles recettes permettant d'aider la recherche à Stanford. Nos actuels titulaires de licences sont également de futurs titulaires potentiels. Nous voulons que les personnes avec lesquelles nous travaillons soient satisfaites du Bureau, de façon qu'elles reviennent travailler un jour avec nous.

L'OTL EN CHIFFRES

11. Le Bureau des licences de technologie a été créé en 1969 par Niels Reimers. Cette année-là, le montant total des recettes que le Bureau a versées à Stanford s'élevait à 50 000 dollars. Au cours du dernier exercice financier de 2000 – 2001 (la fin de l'année tombe le 31 août), nos recettes sont chiffrées à 41,2 millions de dollars. Le montant record de recettes réalisées par le Bureau est de 60,1 millions de dollars en 1997-1998, en raison principalement de paiements reçus pour la technique de clonage par ADN recombiné Cohen-Boyer, qui est utilisée par la plupart des entreprises de biotechnologie. Une partie des recettes a été versée à l'University of California San Francisco (UCSF), copropriétaire du brevet. Le brevet Cohen-Boyer a expiré en 1997, mais Stanford a continué de recevoir des redevances pendant quelques années, en raison de produits fabriqués mais non vendus avant l'expiration du brevet. L'OTL avait prévu une chute spectaculaire des recettes, consécutive de cette expiration. On a en fait plutôt assisté à une diminution progressive des recettes, en raison aussi, en partie, de parts de capital reçues par Stanford en règlement des licences que l'OTL a négociées ces dernières années. Ces participations, parfois importantes, étaient ajoutées chaque année aux recettes de Stanford.

12. Au cours de l'exercice financier 2000 – 2001, Stanford a signé plus de 130 licences. Certaines d'entre elles concernent la même invention; par exemple, il existe actuellement plus de 70 titulaires de licences pour le programme Genscan créé à Stanford en 1997. Un grand nombre de ces titulaires ont reçu une licence au cours de l'exercice financier précédent. Un "titulaire de licence" est une entreprise qui a concédé une technique sous licence. Le Bureau des licences de technologie détient actuellement plus de 800 licences en exploitation et ce chiffre ne cesse d'augmenter chaque année.

13. L'OTL reçoit entre trois et quatre inventions par jour, soit environ 250 inventions par an. Depuis sa création, nous avons reçu plus de 4500 inventions. D'après notre registre des licences, seulement environ une invention sur 4000 fait un tabac au point de produire plus de cent millions de dollars de recettes. Comme je l'ai mentionné auparavant, notre plus grand succès a été le brevet Cohen-Boyer.

14. L'OTL est composé de 16 employés chargés des licences, de personnes occupant de la comptabilité, de systèmes d'information, de l'accueil, et, évidemment, de notre directeur. Notre budget, qui s'élève à environ 2,9 millions de dollars É.-U., couvre notre loyer, les salaires, les voyages, les systèmes d'information, la création de bases de données, le

téléphone, etc. Le Bureau dans son ensemble estime qu'il importait d'utiliser les dernières techniques; il affecte donc des fonds importants à la mise à jour des ordinateurs et à l'élaboration d'une base de données permettant d'enregistrer, dans leur intégralité, les inventions, inventeurs, titulaires de licences, points de contact, négociations de licences, points de comptabilité, accords de partage de redevances, données de marketing et bien d'autres opérations. Nous sommes désormais en mesure de traiter le marketing par courrier électronique, directement de notre base de données, et d'enregistrer toutes les réponses que nous recevons.

15. Les coûts des brevets s'élèvent à plus de 3 millions de dollars É.-U. par an. Certains de ces frais sont remboursés par les titulaires de licences, mais une grande partie d'entre eux restent comptabilisés jusqu'à ce que nous obtenions un titulaire ou que nous passions nos dépenses aux profits et pertes en cas d'annulation d'une affaire. Aux États-Unis, les coûts des brevets sont variables; d'après notre expérience, ils varient en moyenne entre 20 et 25 000 dollars durant toute la vie des inventions. En comparaison, les coûts des brevets européens dépassent les 40 000 dollars et ceux des brevets japonais sont même supérieurs.

16. Lorsqu'une invention fait l'objet d'une licence, les redevances d'exploitation sont distribuées de la façon suivante. Tout d'abord, 15% d'entre elles sont versées au budget de l'OTL. Tous les frais restants sur le bordereau de l'invention (tels que les frais liés aux brevets) sont ensuite remboursés, puis la somme nette est répartie équitablement entre trois parties: les inventeurs, les écoles des inventeurs et les départements des inventeurs. Comme je l'ai mentionné plus haut, nous recevons aussi parfois des parts de capital correspondant au paiement partiel d'une licence. Dans ces cas, l'OTL reçoit 15% de cette somme, puis la somme nette est répartie entre les inventeurs (un tiers) et le Fonds pour les bourses d'études supérieures de Stanford (deux tiers). La société de gestion de Stanford gère la dotation de l'université, c'est-à-dire les parts de capital destinées à l'OTL et au Fonds pour les bourses d'études supérieures de Stanford. Les parts de capital sont généralement réalisées dès que l'occasion se présente.

PROCESSUS MISE EN ŒUVRE PAR L'OTL

17. Les recettes découlant des licences, que Stanford reçoit, sont affectées en partie aux mêmes domaines de recherche d'où est issue la technique originale (par exemple, aux écoles et aux départements, comme indiqué sur le transparent précédent). Ils agissent à l'un processus cyclique: les techniques sont transférées puis transformées en produits; les éventuelles recettes sont reversées à l'université lorsque les techniques font l'objet de licences et les produits qui en résultent sont vendus. Ces recettes permettent de créer d'autres techniques et le cycle continue.

CYCLE DE L'INNOVATION

18. Ce transparent représente le cycle de l'innovation. Une entreprise ou une personne a l'idée d'une technique, effectue des travaux de recherche et de développement sur celle-ci, invente un nouveau concept, lance le processus de brevetage, conçoit un produit qui sera ensuite fabriqué, commercialisé et vendu, ce qui crée de nouvelles ressources et le cycle continue. Les universités sont concernées principalement par les étapes surlignées en rouge.

–Détermination d'un créneau, Recherche -développement et Protection de la PI. En effet, les universités peuvent trouver des créneaux porteurs et procéder à des travaux de recherche - développement dans ces domaines. Cependant, nos inventions sont généralement à un stade précoceduprocessus. Aussi une entreprise doit -elle effectuer pareille -même des travaux plus approfondis de recherche -développement pour qu'une invention devienne un produit. L'université peut néanmoins faire gagner à l'entreprise du temps qu'elle consacre à la recherche en créant les techniques initialement. Par ailleurs, le plus souvent, elle a déjà demandé ou reçu une protection par brevet de ses inventions.

19. Les ressources de l'université (principalement les personnes) peuvent participer aussi au reste du cycle de l'innovation si elle travaille avec les entreprises qui fabriquent les produits.

DEUX MONDES

20. Il importe de mentionner certains facteurs qui varient entre l'université et l'entreprise avant de traiter des relations qu'elles unissent. L'université est dans un environnement très ouvert, où les chercheurs parlent librement de leur travail, collaborent avec des collègues et travaillent dans le but de faire avancer l'enseignement et la recherche de pointe. Les enseignants comme les étudiants doivent être libres de publier leur travail. Dans les universités proposant des postes menant à la permanence, un professeur adjoint a la possibilité d'obtenir un poste, mais cela fait aussi partie de la politique d'ouverture d'un établissement d'enseignement supérieur. Par ailleurs, l'université est sans but lucratif, mais a besoin d'argent pour survivre.

21. Du point de vue de l'entreprise, la protection du savoir-faisant l'objet d'un droit de propriété est essentielle. L'entreprise ne veut pas que ses secrets soient divulgués car elle doit maintenir son avantage concurrentiel. Les entreprises américaines sont le plus souvent responsables devant leurs actionnaires et doivent afficher des bénéfices pour survivre. La protection de leurs recherches peut souvent s'avérer indispensable à cet égard.

22. La question est évidemment de savoir comment rapprocher ces deux environnements si différents. Cela a pris un certain temps, mais aujourd'hui, aux États-Unis, les entreprises et les universités travaillent assez bien ensemble, comme le montre le transparent suivant, à travers des exemples concrets. Le rôle du Bureau des licences de technologie est d'aider à combler le fossé entre ces deux mondes, afin d'améliorer et d'accélérer le cycle de l'innovation.

LE RÔLE DE L'INVENTEUR DE L'UNIVERSITÉ DANS LE TRANSFERT DE TECHNIQUES

23. Le rôle de l'inventeur dans le transfert de techniques et dans le maintien du cycle de l'innovation est fondamental. De bons rapports avec l'inventeur ainsi qu'un enthousiasme de sa part sont généralement des facteurs essentiels dans le transfert d'une technique. Pour que le Bureau puisse transférer des techniques, les inventeurs doivent d'abord les divulguer. Il est arrivé que nous n'ayons jamais entendu parler d'une technique jusqu'à ce que nous tombions sur un article y rapportant, ou qu'une entreprise nous appelle pour nous demander la concession sous licence d'une technique dont nous n'avons jamais entendu parler. Il faudra donc que l'inventeur travaille avec nous, même lors de la concession d'une technique sous

licence. Par exemple, en ce qui concerne le brevetage d'une technique, l'inventeur participera à la formulation de la demande de brevet aux étapes suivantes du brevetage. Personne ne connaît mieux la technique que l'inventeur lui-même. Celui-ci sera nécessaire pour aider le conseiller brevets à formuler la demande de brevet et pour répondre aux questions et arguments de l'examineur.

24. Nos inventeurs, pour la plupart, connaissent particulièrement bien les entreprises de leur domaine. Leur objectif est de repérer celles qui sont susceptibles d'être intéressées par la concession sous licence de leur technique. Il se peut d'ailleurs que ces entreprises les aient déjà contactés. Lorsqu'une entreprise est intéressée par une technique, son inventeur peut recevoir les éventuels titulaires de licences sous licence et entretenir avec eux par téléphone. Il peut aussi aider l'OTL dans la stratégie d'octroi des licences, en examinant entre autres les domaines dans lesquels la technique pourrait faire l'objet de licences (le diagnostic ou la thérapie par exemple).

25. Puisque personne ne comprend mieux la technique que l'inventeur lui-même, le titulaire de la licence d'exploitation de la technique souhaite peut-être engager l'inventeur comme consultant pour l'aider dans la recherche et développement du produit commercial pouvant résulter de la technique. Comme mentionné plus haut, ce poste de consultant relève de la catégorie des directeurs des 13 jours par trimestre pour un membre du corps enseignant. Celui-ci ne va pas nécessairement consacrer tout son temps à donner des conseils à une entreprise particulière. Des étudiants, des stagiaires postdoctoraux ou d'autres personnes de Stanford peuvent aussi être consultants, mais ils relèveraient alors de fonctions différentes. En principe, ils doivent demander la permission de l'université avant de commencer à travailler comme consultant pour une entreprise.

26. Enfin, dans la tradition de la Silicon Valley, l'inventeur peut aussi créer sa propre entreprise en s'appuyant, le plus souvent, sur les travaux de recherche qu'il a effectués à l'université.

CE QUE L'OTL PEUT APPORTER À L'ENTREPRISE

27. Nous considérons que le Bureau des licences de technologie est une organisation de services destinés aux inventeurs tout comme aux entreprises. Comme je l'ai dit auparavant, notre mission est de transférer la technique de façon efficace, pour en faire bénéficier le public et renouveler ainsi les ressources de Stanford. Pour cela, nous fournissons des moyens pouvant être utiles aux entreprises. Ainsi, l'université peut continuer à faire partie du cycle de l'innovation.

28. Comme je l'ai indiqué à plusieurs reprises, nous avons la possibilité de rechercher dans notre base de données des domaines susceptibles d'intéresser des entreprises. Lorsque nous disposons de techniques correspondant à leurs domaines d'activité, nous les leur envoyons. Stanford possède en outre une base de données relative au corps enseignant, que nous pouvons consulter pour aider les entreprises dans leurs recherches de professeur travaillant dans des disciplines particulières. Nous croyons beaucoup à la communication active. Nous donnerons donc suite à toutes les demandes d'enseignement dès que possible. Nous nous rendons aussi dans des entreprises, en particulier si les perspectives d'octroi de licences y sont intéressantes. Les entrevues contribuent, selon nous, à garantir des relations saines, prospères et basées sur la confiance.

29. Le Bureau des licences de technologie de Stanford souhaite en outre rester à la pointe dans le domaine du transfert de techniques. Aussi essayons - nous constamment d'être aussi souples et créatifs que possible, afin de répondre aux besoins d'une entreprise, dans le limites de la politique de Stanford.

30. Notre principal service est évidemment le transfert de techniques, permettant de compléter la fonction de recherche - développement d'une entreprise ou de fournir une base technologique à une entreprise nouvelle.

TRADITION DES ENTREPRISES NOUVELLES

31. La tradition des entreprises nouvelles à Stanford remonte en particulier à la création de la société Hewlett - Packard par deux anciens étudiants de Stanford: W. Hewlett et D. Packard, grâce, en partie, à leur professeur et mentor, Frederick Emmons Terman. C'est lui qui les a encouragés à créer leur entreprise à la fin de leurs études, qui les a conseillés et qui leur a apporté une partie des ressources nécessaires. La légende dit que le professeur Terman a fourni les premiers fonds (une centaine de dollars) à Hewlett et Packard pour créer HP et concevoir le premier produit. Cette action en faveur des entreprises nouvelles est restée une tradition à Stanford.

32. Comme vous le savez, la création d'entreprises a été ces dernières années une véritable manie dans la Silicon Valley. Il règne encore à Stanford l'esprit du "moi aussi": puis que tout le monde le fait pourquoi pas moi? Le Bureau des licences de technologie prend, depuis 1994, des participations dans plus de 100 entreprises nouvelles, dans le cadre de ses projets de licence.

33. La Silicon Valley regorge de ressources et Stanford est situé juste à côté de Sand Hill Road, la rue des plus grandes sociétés financières d'innovation. En raison des ressources locales, Stanford ne possède pas pour le moment de pépinières d'entreprises. Nous pouvons néanmoins nous concentrer ailleurs. Enfin, bien qu'elle ne soit pas disposée à prendre des risques, Stanford partagera une partie de ceux - ci en prenant des participations sur les licences d'entreprises nouvelles. Ainsi, elle pourra tirer profit si l'entreprise est prospère. Ce sera également le cas de tous les inventeurs qui reçoivent aussi une part de ces titres.

EXPÉRIENCES POSITIVES

34. En 1999, un quart des 150 premières entreprises publiques de la Silicon Valley ont été créées par Stanford. Le montant total des recettes des entreprises créées par Stanford s'élevait en 1999 à 90 milliards de dollars, ce qui représente 40% des recettes totales des 150 entreprises.

35. La Silicon Valley, dans son ensemble, produit suffisamment pour couvrir 37% du marché américain de techniques de pointe, ce qui représente la somme vertigineuse de 450 milliards de dollars.

36. En 1996, à la naissance de l'Internet, une entreprise nouvelle était officiellement créée tous les cinq jours. Ces introductions en bourse ont eu pour effet d'étaler les richesses individuelles. En effet, la Silicon Valley donnait naissance à soixante - deux millionnaires par

jour. Sa réussite, pratiquement jamais égalée, est à mettre en partie sur le compte de Stanford et de sa coopération avec les entreprises, mais aussi surtout sur celui de personnes qui soutiennent Stanford, comme Jerry Yang et David Filo de Yahoo! ou Jim Clark (SGI et Netscape). Ces personnes, et bien d'autres, ont l'esprit pionnier qui règne à Stanford depuis le premier jour. Contrairement à Yahoo! qui n'a pas demandé de licence à Stanford, Google, une autre entreprise nouvelle très connue, l'a fait. Si vous n'avez pas déjà utilisé Google comme moteur de recherche sur Internet, je vous le recommande vivement. Bien que mon avis ne soit pas très objectif en raison du lieu où je travaille, je pense que c'est un moyen fantastique de trouver des informations sur l'Internet.

LES PRINCIPES À RETENIR POUR CRÉER L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

37. J'aimerais évidemment que vous reteniez tout ce que je vous ai dit. Mais, dans le doute, je veux attirer votre attention sur quelques principes que je juge essentiels pour créer des alliances entre les entreprises et les universités.

38. Premièrement, comme le montre les expériences positives, il faut créer de bons rapports. Cela est valable aussi bien pour les inventeurs et les titulaires de licences que pour toutes les personnes avec qui vous travaillez. De bons rapports vous seront toujours profitables. Les inventeurs sont toujours joués un rôle dans la réussite de leurs techniques. Leurs opinions et souvent leur travail avec les entreprises ont été déterminants. En ce qui concerne les titulaires de licences, vous travaillerez mieux avec eux et serez plus créatif si vous avez créé de bons rapports avec eux. Même si vous avez pris un mauvais départ, il n'est jamais trop tard pour renverser la situation et créer une relation positive pour les deux parties.

39. Deuxièmement, utilisez, le cas échéant, vos ressources locales. Par exemple, restez en contact avec vos enseignants, voyez quel type de capital intellectuel ils sont susceptibles de vous apporter. Mettez-vous en rapport avec des étudiants d'écoles de commerce, qui pourraient être intéressés par une collaboration sur certains projets, à titre gracieux.

40. Troisièmement, il vous faut des personnes compétentes. Que vous cherchiez à créer une entreprise ou un bureau de licences de technologie, à concéder une technique sous licence ou, tout simplement, à négocier un contrat, vous avez besoin de personnes efficaces, fiables et compétentes.

41. Quatrièmement, vous devez toujours essayer de créer une situation dans laquelle tout le monde est gagnant. Un contrat qui semble être bon pour vous mais mauvais pour l'autre partie sera toujours un mauvais contrat. Regardez à long terme: nous ne souhaitons pas nécessairement travailler avec d'autres personnes dans l'immédiat, mais dans les 20 prochaines années. Nous voulons que ces personnes soient efficaces car elles nous rendent efficaces. À titre d'exemple, j'aimerais vous parler du musée du Bureau des licences de technologie. À Stanford, nous sommes entourés de vitrines où sont exposées des techniques qui ont permis de créer des produits. Les visiteurs éprouvent le plus souvent du plaisir à examiner les inventions qui ont été créées grâce, en partie, aux innovations de Stanford. Le Bureau des licences de technologie et Stanford tirent fierté de ces produits; nous souhaitons que toutes les parties réussissent.

42. Enfin, afin que les universités participent au cycle de l'innovation, soyez ouverts et souples. Comme je l'ai mentionné, l'entreprise et l'université appartiennent à deux mondes très différents. Nous devons donc trouver des domaines qui les rassemblent. Soyez inventifs. L'advice de notre directeur est "regardez plus loin que le bout de votre nez". Le fait d'être inventif vous aide à entretenir de bons rapports avec vos partenaires et rend votre travail plus agréable, intéressant et motivant.

LES SITES WEB

43. Stanford dispose de nombreux sites Web à partir desquels vous pouvez obtenir de plus amples renseignements sur les différents types de relations qu'entretient Stanford avec les entreprises. Le premier est le site Web du Bureau des licences de technologie: <http://otl.stanford.edu>. Le deuxième est celui du Bureau des contrats industriels: <http://www.stanford.edu/group/ICO>. Le troisième est enfin le site Web des relations entre Stanford et l'entreprise, qui vous permettrait d'accéder à tous les groupes travaillant avec des entreprises, et de savoir comment celles-ci travaillent avec Stanford. Ce site est fantastique et vaut la peine d'être consulté. Son adresse est la suivante: <http://corporate.stanford.edu>.

CONCLUSION

44. Merci de m'avoir donné l'occasion de m'exprimer aujourd'hui devant vous. J'espère que les informations que j'ai données ont été utiles à chacun de vous. Je me réjouis maintenant de pouvoir discuter avec vous individuellement.

[Findudocument –l'exposésousPowerpointsuit]