



Les Risques Fournisseurs

Ecole IN2P3 – 11-15 octobre 2010

Entreprises et contextes culturels étrangers
Et si je n'avais pas commandé exactement ce que j'imaginai ?

Nathalie Colombel

Qui suis-je ?

- Ingénieur mécanicien (10 ans)
 - CNRS/IN2P3/LAL Tesla Test Facility (cryostat de capture, coupleur HF)
 - CEA/DSM/DAPNIA Polarimètre Compton (conception mécanique, resp. installation USA)
 - CEA/DSM/DAPNIA Instrument PACS / Herschel (Qualité mécanique)
- Chargé de mission Europe CEA Siège (3 ans)
 - accompagnement développement projets FP6 au CEA, conseil auprès des porteurs de projet
- Resp. Contrats et Propriété Intellectuelle CEA/DSM/INAC (5 ans)
 - Accompagnement montage des projets, validation de tous les contrats « vente » et/ou intégrant de la PI
 - « go between » entre chercheurs et juristes, chercheur et agence de financement

Objectifs

- Ce que ce ne sera pas :
 - Un cours magistral
 - Des consignes/recettes précises à appliquer...
- Ce que ça pourrait être :
 - Un témoignage, des échanges d'expériences (les miennes mais aussi les vôtres !)
 - L'identification de quelques points de vigilance

Plan approximatif

- Contextes culturels étrangers – Exemples et approche statistique
- Définition du besoin – Focus la propriété Intellectuelle/Industrielle éventuellement associée
- Négociations, contractualisation

Contexte culturel – Exemples personnels

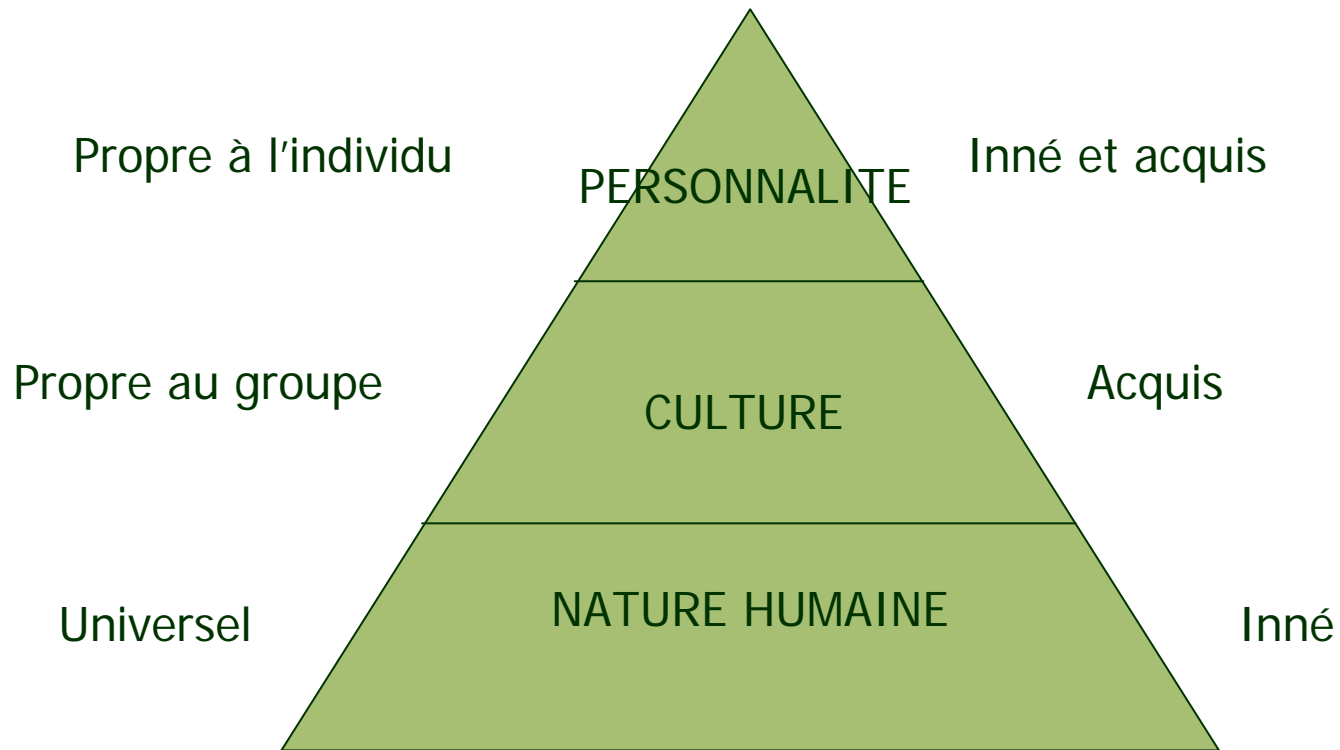
- Les Mécaniciens
- CNRS < > CEA < > Industriels
- Scientifique/technique < > juridique
- International

Contextes culturels – approche statistique

- Edouard Herriot : « *La culture c'est tout ce qui reste lorsqu'on a tout oublié* »
- Gert Hofstede : « *La culture est la programmation mentale collective* »
- Culture = façon de penser, d'être, de réagir face aux événements (plutôt que le contenu)

Programmation mentale humaine

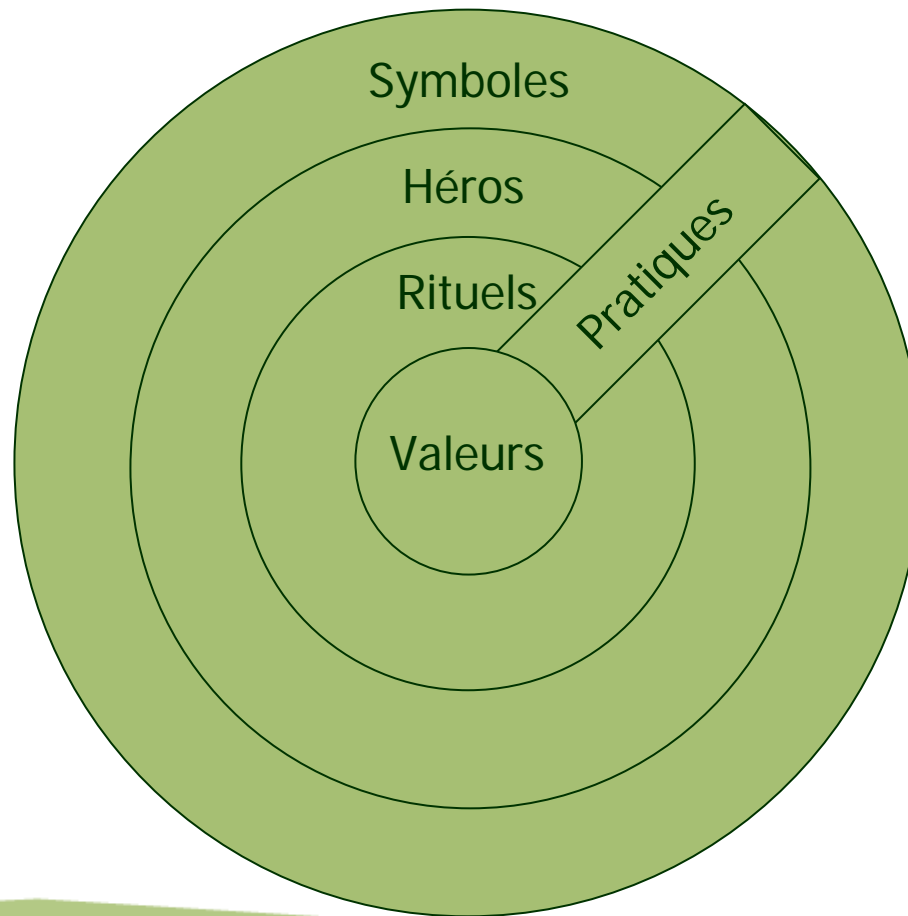
Geert Hofstende



Geert Hofstede (1928 -) professeur d'anthropologie des organisations et de management international à l'université de Limburg à Maastricht (NL) et directeur de l'Institut de Recherche sur la Coopération Interculturelle (IRIC) université de Tilburg (NL) est l'un des pères fondateurs de « l'interculturel ».

Manifestation de la culture

Geert Hofstende



Types de culture selon Edward T. Hall

- Cultures à contexte fort (CCE)
« Réception » du contenu du message dépend du contexte dans lequel il est délivré
- Culture à contexte faible (CCB)
Importance accordée au contenu du message peu au contexte



Cultures à contexte fort (CCE)

- Etablissement relations lentement
- Accent sur le processus
- Axées sur le groupe

Culture à contexte faible (CCB)

- Etablissement relations rapidement
- Accent sur les résultats
- Axées sur l'individu

*E. T. Hall Anthropologue américain (1914-2009)
est l'un des pères fondateurs de la « communication interculturelle ».*

Les dimensions culturelles G. Hofstede

- Indice de distance hiérarchique (IDH/pdi)
- Indice d'individualisme/collectivisme (IND/idv)
- Indice de masculinité (MAS/mas)
- Indice de contrôle de l'incertitude (ICI/uai)
- Indice d'orientation à long terme (ILTWVS/itowvs)

Indice de distance hiérarchique

Degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir au sein des institutions et des organisations d'un pays.

Faible

*Inégalités réduites, minimisées
Interdépendance entre individus
les – et les + puissants
Supérieurs accessibles
Relations sociales doivent être
traitées avec attention
Changement par l'évolution*

Fort

*Inégalités attendues et désirées
Individus les moins puissants
dépendants
Supérieurs souvent inaccessibles
Le prestige doit être équilibré par
des obligations
Changement par la révolution*

Indice d'individualisme/collectivisme

L'individualisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles le lien entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche.

Le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles chaque individu est, dès sa naissance, intégré à un (endo)groupe fort et cohésif qui, tout au long de la vie de l'individu, le protège en échange d'une loyauté sans faille.

Indice d'individualisme/collectivisme

Collectivisme

Les opinions sont prédéterminées par le groupe

Enfreindre les règles >> honte et perte de la face pour soi et le groupe

Les amitiés sont prédéterminés

Socialisation dans lieux publics

La relation prévaut sur la tâche

L'harmonie doit être maintenue et les confrontations directes évitées

Faible RNB par habitant

Communication à contexte fort

Individualisme

Chacun à le droit et doit avoir sa propre opinion

Enfreindre les règles >> culpabilité et perte du respect de soi

Les amitiés sont librement choisies

« Ma maison est mon château »

La tâche prévaut sur la relation

Dire ce que l'on pense est la preuve de son honnêteté

Haut RNB par habitant

Communication à contexte faible

Indice de masculinité

Une société est dite masculine quand les rôles sexués affectifs sont clairement distincts : les hommes sont censés être sûrs d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être plus modestes, tendres et préoccupées de la qualité de la vie.

Une société est dite féminine quand les rôles sexués affectifs se confondent : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de la vie.

Indice de masculinité

Société féminine

Qualité de vie et volonté d'être au service des autres

Résolution des conflits : négociations et compromis

Sympathie pour les faibles

Monde du travail :

Egalité, solidarité et qualité de vie

Travailler pour vivre

Intuition

Société masculine

Ambition et besoin d'excellence

Résolution des conflits : bataille, le plus fort gagne

Sympathie pour les forts

Monde du travail :

Equité, compétition et performance

Vivre pour travailler

Esprit de décision

Indice de contrôle de l'incertitude

Degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue. Ce sentiment s'exprime, entre autres, par le stress et le besoin de prévisibilité : la nécessité de règles écrites ou non.

Faible

*Sentiment subjectif de bien-être
Plus de changement d'employeur

Inutile d'avoir plus de règle que nécessaire
Travail assidu quand la situation l'impose

Meilleur dans l'invention*

Fort

*Sentiment subjectif d'anxiété
Peu de changement d'employeur,
plus de difficulté à équilibrer vie
privé et vie professionnelle

Besoin émotionnel de règles,
même si elles ne fonctionnent pas

Besoin émotionnel d'être occupé,
urgence personnelle à travailler
assidument

Meilleur dans l'application*

Indice d'orientation à long terme

L'orientation à long terme est synonyme d'encouragement des vertus tournées vers l'avenir en particulier la persévérance et le sens de l'économie.

L'orientation à court terme s'applique aux vertus liées au passé et au présent notamment le respect de la tradition et le respect des obligations sociales

Faible

Il n'y a qu'une vérité

Pression sociale en faveur de la dépense

Peu d'argent disponible pour investir, invest. type société d'investissement

Exigence de résultats rapides

Talent pour les sciences théoriques et abstraites

Fort

La vérité absolue n'existe pas

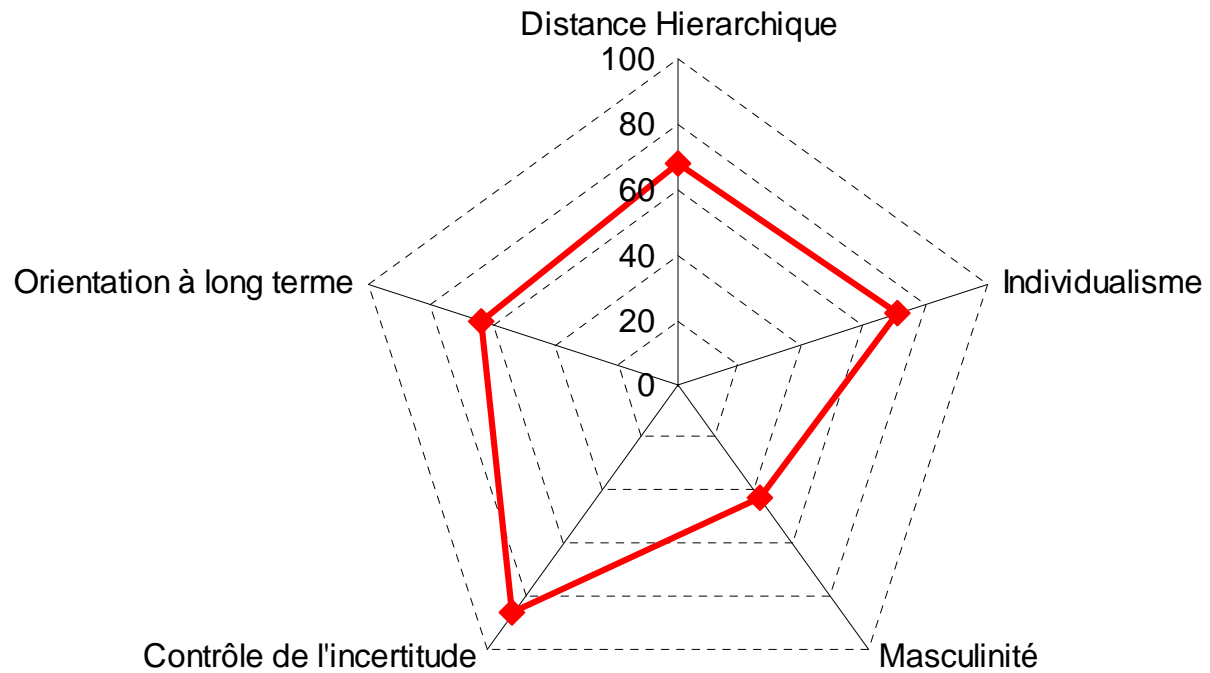
Sens de l'économie; épargner les ressources

Fond disponibles pour investissement, investissement dans l'immobilier

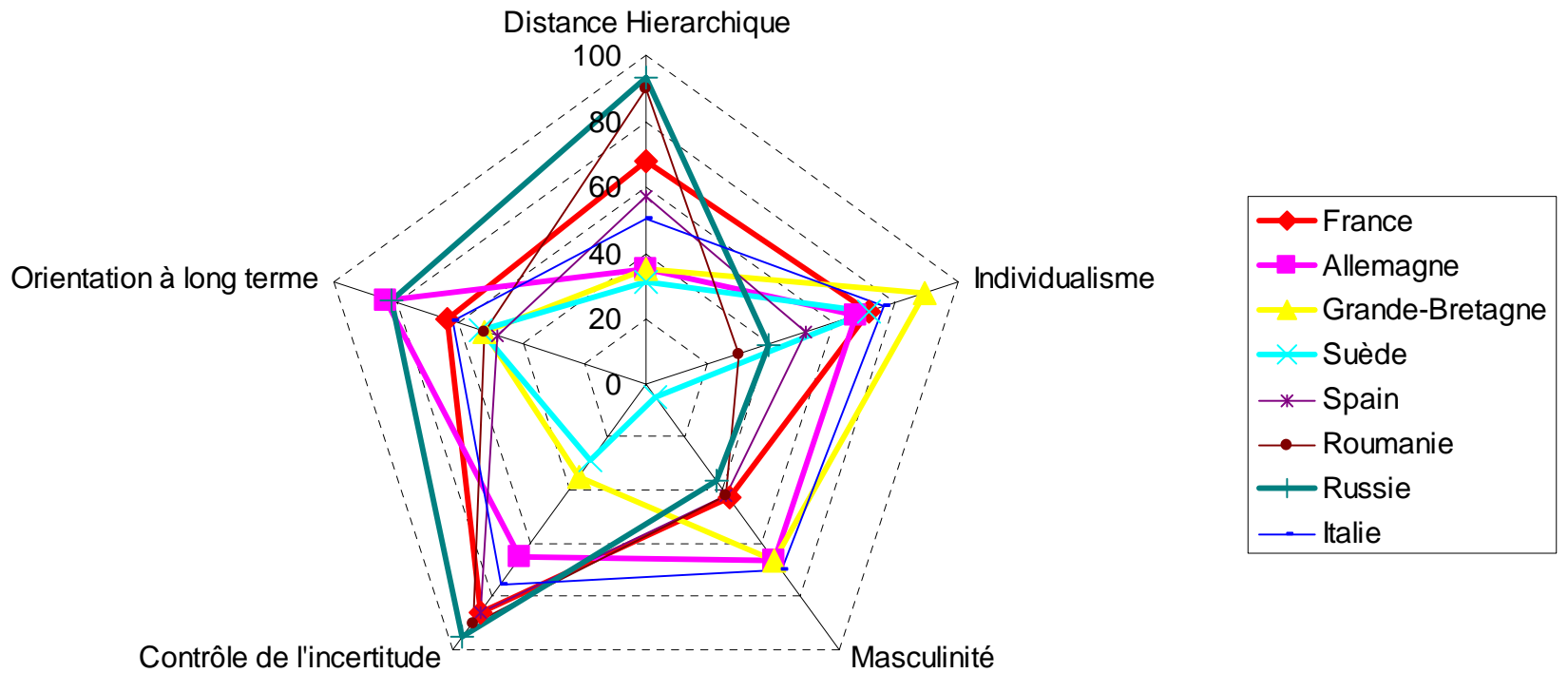
Persévérance et résultat pas à pas

Talent pour les sciences appliqués et concrètes

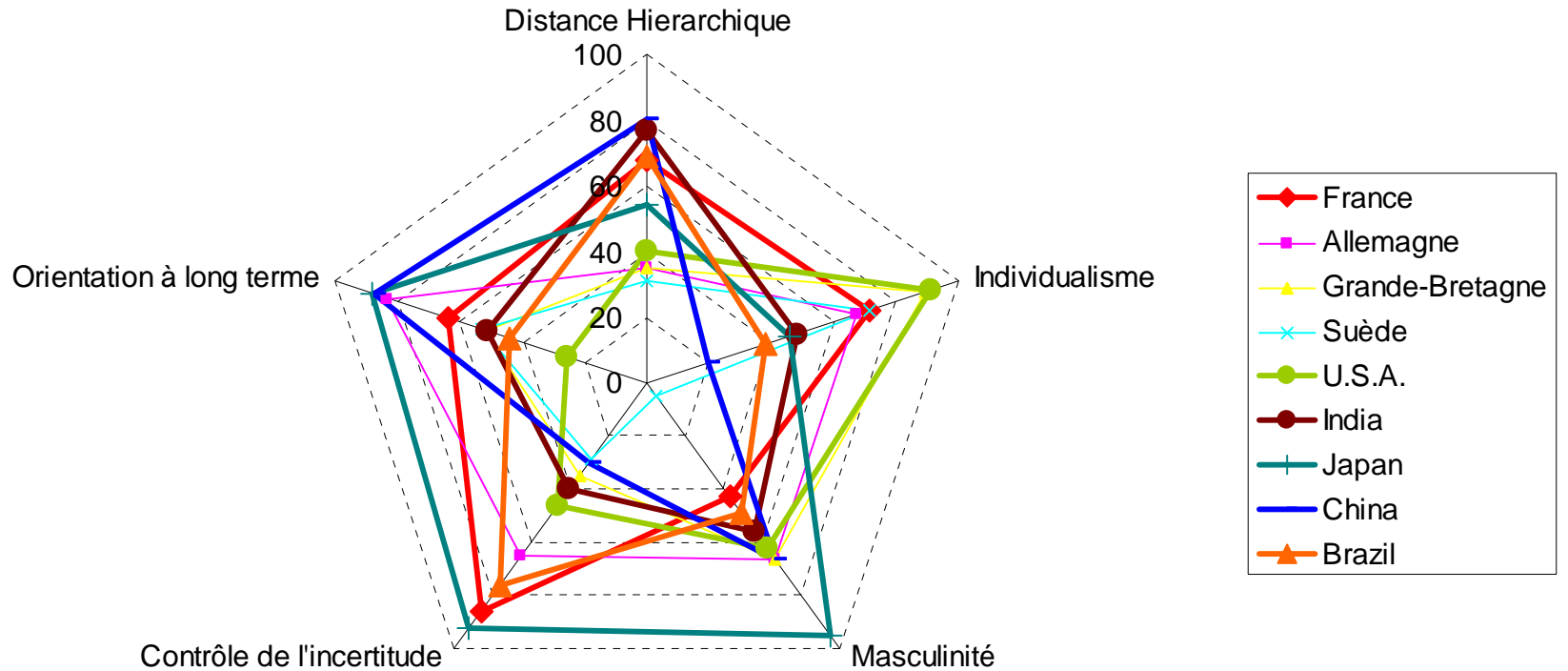
France



Europe



Monde



Contexte culturel – Se renseigner

- www.executiveplanet.com (gratuit)
Sorte de Wiki orienté affaires assez sommaire permettant une première approche
- www.culturegrams.com (payant ~4 USD/pays)
Rapport 4 pages (faits, chiffres, vie quotidienne, culture, histoire, coutume et mode de vie)
- www.cultureactive.com (payant basé à Londres)
Informations générales sur de nombreux pays
- www.culturesmartguides.com
Monographie ~170 pages en anglais (~10 USD)



Contextes culturels – Points de vigilance

- Se renseigner sur la culture sans oublier que ce ne sont que des schémas collectifs.
- Ne jamais oublier que l'autre l'autre peut fonctionner de façon fondamentalement différente.
- Faire preuve d'ouverture, essayer de changer de point de vue avant de tirer des conclusions définitives, faire preuve « d'agilité ».
- Si les enjeux le justifient ne pas hésiter à se faire accompagner par des spécialistes (bi-culturels, médiateur,...)

Définition du besoin

- Caractéristiques techniques (CdCF, CdCT)
- Délais
- Prix
- Produit, Etude, Service ? Mix ?
- Limite d'activité, de responsabilité Client / Fournisseur
- **Marges de négociation (technique, délai, prix, activités, responsabilités)**

Propriété intellectuelle – Notions de base

- Brevet : Titre de propriété conférant un monopole sur un territoire (droit semblable marque et modèle)
- Savoir-faire : Connaissances formalisées conservées secrètes
- Droit d'auteur : prérogatives exclusives dont dispose un auteur sur ses œuvres originales
 - Cas particulier des logiciels

Ce qui appartient à l'employeur

- Le savoir-faire, les brevets
 - En France, la propriété des inventions est dévolue à l'employeur des inventeurs
- Les logiciels
 - En France, les droits patrimoniaux appartiennent à l'employeur. Les droits moraux sont inaliénables et imprescriptibles et restent la propriété de l'auteur (puis de ses ayants droits)

Ce qui appartient à la personne physique

- Le droit d'auteur appartient à l'auteur d'œuvres de l'esprit originales (droit moral et droits patrimoniaux)
- Les droits cédés doivent être explicitement mentionnés (reproduction, représentation, utilisation,...)
 - Attention à l'usage de photos, graphique/logos dont vous ne possédez pas les droits !! Il s'agit de contrefaçons.

Typologie/contour de l'achat

- Le déterminer en amont et l'explicitier clairement >> ces exigences peuvent nettement influencer le prix proposé par le fournisseur.
- L'aborder et le négocier en même temps que les points techniques. Ne pas repousser son traitement lors de la phase de contractualisation (moins de réelle opportunité de trouver un compromis)

Définition du besoin – Points de vigilance

- Définir et expliciter clairement les contours réels de l'achat (et donc aussi les droits de propriété intellectuelle et d'exploitation qui en découlent)
- « Qui peut le plus peut le moins » est à coup sûr une stratégie perdante en terme d'achat
- Sur-définir >> Ne pas laisser au fournisseur l'opportunité de faire son métier au mieux (espace de liberté nécessaire).

Négociations

- Négociateur => trouver un compromis gagnant/gagnant
 - Avoir défini l'ensemble des marges de manœuvre (technique, délai, prix, PI, responsabilités)
- Ne pas négliger, nier les contraintes de son interlocuteur. En faire des points de départ de solutions constructives.
- Être imaginatif pour proposer de nouvelles solutions
- A l'international usage de l'anglais imposé : ne pas hésiter à reformuler

Contractualisation

- Une fois écrits « noirs sur blanc », les points non abordés ou sur lesquels un accord n'a pas été trouvé pendant les négociations vont devenir de véritables sources de conflit et d'incessants aller-retours.
- >> Délais long de rédaction des contrats.
- Faire intervenir les bons interlocuteurs pendant la négociation (plusieurs phases possibles)
- Différences culturelles pays à contexte faible/fort

Négociations, contractualisation – Points de vigilance

- Négliger la composante humaine (discours verbal et non verbal)
- Se reposer sur l'implicite, l'évidence qui ne mérite pas d'être dite (encore plus vrai à l'international)

Références

- **Cultures et organisations** – Nos programmations mentales
Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov – Ed. PEARSON
- www.geerthofstede.nl



Merci pour votre attention.

A votre disposition pour poursuivre
la discussion.