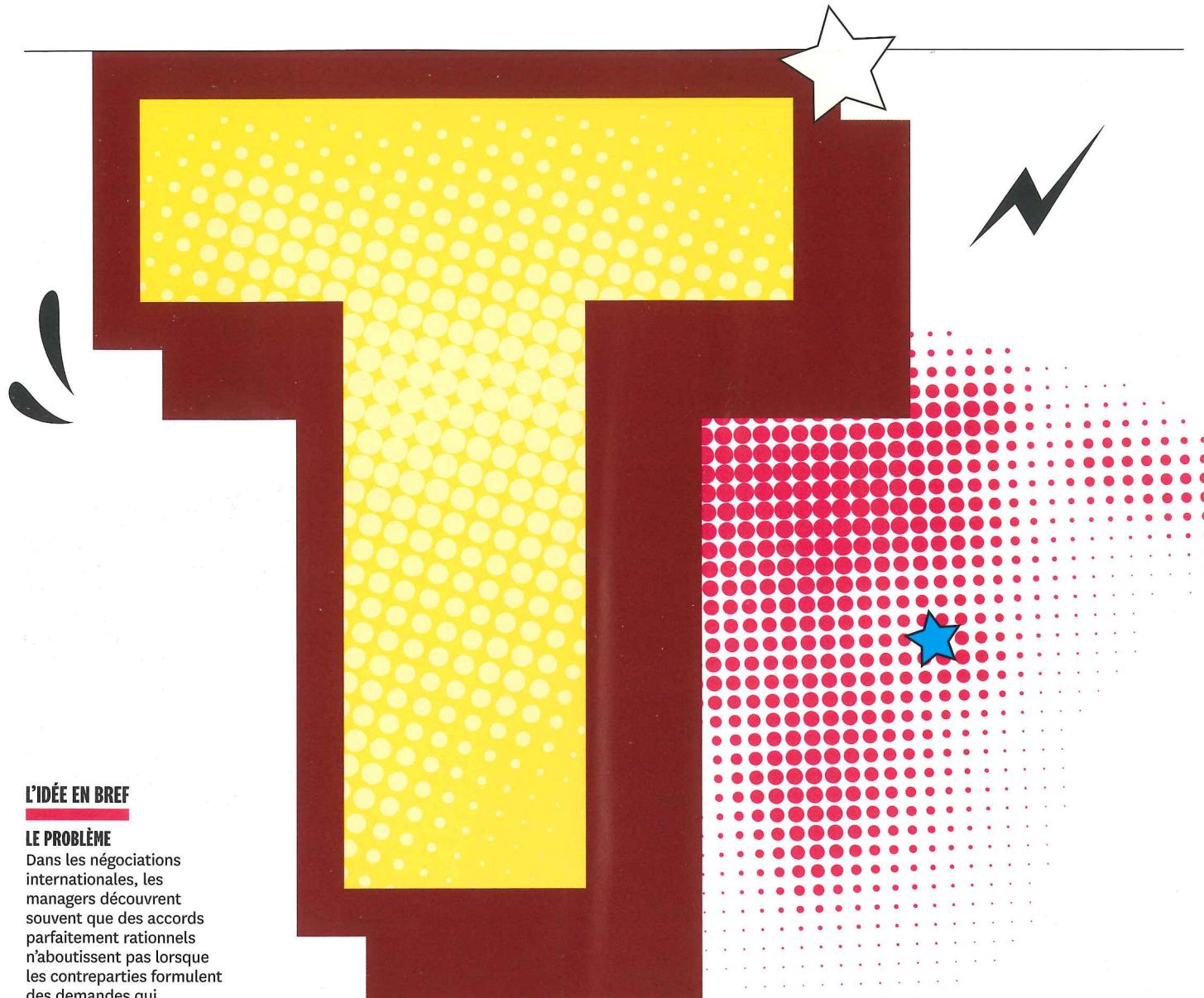




obtenir un YES, sí, JA, HAI ou DA

COMMENT NÉGOCIER DANS
LES DIFFÉRENTES CULTURES
PAR ERIN MEYER

**L'IDÉE EN BREF****LE PROBLÈME**

Dans les négociations internationales, les managers découvrent souvent que des accords parfaitement rationnels n'aboutissent pas lorsque les contreparties formulent des demandes qui semblent déraisonnables ou qu'elles ne respectent pas leurs engagements.

POURQUOI ?

Chaque culture possède ses propres normes de communication et, avec le temps, vous découvrirez que ce qui vous permet d'obtenir un «oui» dans une culture peut vous conduire à un «non» dans une autre.

LA SOLUTION

Vous pouvez réduire les malentendus en respectant cinq règles d'or : 1- Adapter sa manière d'exprimer le désaccord. 2- Savoir quand se taire et savoir quand exprimer ses émotions. 3- Apprendre comment, dans une autre culture, la confiance s'instaure. 4- Eviter les questions fermées. 5- Faire attention à ce que l'on met par écrit.

Tim Carr, un Américain travaillant pour une société du secteur de la défense basée dans le Middle West, était sur le point d'entrer dans des négociations difficiles avec un important client saoudien, mais il ne s'en inquiétait pas trop. Tim était un négociateur expérimenté maîtrisant les principes de base : faire la distinction entre les personnes et les problèmes, définir en amont sa Mesore («meilleure solution de rechange»), se concentrer sur les intérêts, pas sur les points de vue. Tim s'était documenté et formé, il connaissait son métier.

La longue conversation téléphonique avec son interlocuteur d'Arabie saoudite s'était déroulée comme prévu. Tim Carr avait soigneusement amené son client potentiel à accepter le deal qu'il lui proposait et il semblait qu'il avait atteint son objectif. «Donc, si je comprends bien, résuma-t-il, vous avez accepté d'assurer les fournitures pour le projet de l'année prochaine et de contacter votre homologue du bureau de l'énergie pour obtenir son accord. Je vous enverrai ensuite un courrier... Ensuite, vous avez dit que vous

ferez...» Mais après avoir terminé la description détaillée de qui avait accepté quoi, Tim Carr fut accueilli par un long silence à l'autre bout du fil. Finalement, son interlocuteur finit par dire d'une voix douce mais ferme : «Je vous ai déjà dit que je le ferai. Vous pensez que je ne tiendrai pas mes engagements ? Que je ne tiens pas parole ?» La conversation n'allait pas plus loin et le contrat potentiel non plus.

Les nombreuses théories sur la négociation peuvent parfaitement fonctionner lorsque vous signez un contrat avec une entreprise basée dans le même pays que vous. Mais, dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui, vous pouvez être amené à négocier un joint-venture en Chine, un accord d'outsourcing en Inde ou un contrat fournisseur en Suède. Dès lors, vous risquez de vous retrouver confronté à des habitudes de communication très différentes. Ce qui vous permet d'obtenir un «oui» dans une culture vous conduit à un «non» dans une autre. Pour être efficace, un négociateur doit sentir comment son interlocuteur réagit. Souhaite-t-il coopérer ? Est-il enthousiaste,

frustré, méfiant ? Si vous prenez le temps d'analyser les messages subtils, vous pourrez modifier votre propre comportement. Dans une négociation internationale, toutefois, vous ne connaissez peut-être pas assez le contexte pour pouvoir interpréter avec précision ce que vous communique votre interlocuteur, en particulier les signaux non verbaux. Au cours de mes travaux de recherche, j'ai découvert que, lorsque des responsables provenant de différentes régions du monde négocient, ils se trompent souvent dans l'interprétation de ces signaux, en tirent des conclusions erronées et agissent de manière contre-productive (comme ce fut le cas pour Tim Carr).

Dans cet article, je m'appuie sur mes travaux concernant la gestion interculturelle pour identifier cinq règles d'or permettant de négocier avec une personne dont la façon de communiquer est culturellement différente. L'essentiel, nous le verrons, est de repérer les principaux signaux de négociation et d'ajuster en conséquence ses perceptions et ses actions afin d'obtenir les meilleurs résultats.

1 ADAPTER SA MANIÈRE D'EXPRIMER LE DÉSACCORD

Dans certaines cultures, il est approprié de dire «Je ne suis pas du tout d'accord» ou d'indiquer à l'autre qu'il se trompe. Cela fait partie d'une discussion normale et saine. Un de mes étudiants russes m'a confié : «En Russie, par exemple, on commence une négociation en étant prêt à se lancer dans un grand débat. Si votre interlocuteur russe vous rétorque vigoureusement qu'il n'est pas du tout d'accord avec les points que vous mentionnez, ce n'est pas du tout de mauvais augure. Au contraire, c'est une invitation à avoir un échange vivant.»

Dans d'autres cultures, le même comportement provoquerait de la colère, voire une rupture définitive de la relation. Sean Green, un manager américain ayant passé des années à négocier des partenariats au Mexique, m'a raconté qu'il avait rapidement compris que, s'il voulait obtenir la signature d'un contrat, il devait dire des choses comme «Je ne suis pas certain de comprendre votre point de vue» ou encore «Pouvez-vous expliquer en détail pourquoi vous pensez cela?». S'il avait dit : «Je ne suis pas d'accord avec ça», les discussions auraient été définitivement interrompues.

L'important est d'être à l'écoute des signaux verbaux, en particulier de ce que les linguistes appellent les «intensificateurs» et les «atténuateurs». Les premiers sont les mots que l'on peut utiliser pour renforcer son désaccord, tels que «totale-ment», «complètement», «absolument». Les seconds, comme «en partie», «un peu», «peut-être», atténuent la désapprobation. Les Français, les Allemands, les Néerlandais, les Russes et les Israéliens utilisent beaucoup les intensificateurs pour exprimer leur désaccord, tandis que les Péruviens, les Mexicains, les Thaïlandais et les Ghanéens recourent davantage aux atténuateurs. Essayez de saisir ces mécanismes dans leur propre contexte culturel. Si vous négociez avec un Péruvien qui vous dit qu'il n'est «plutôt pas d'accord», c'est qu'un grave problème se profile peut-être. Mais si votre interlocuteur allemand affirme qu'il n'est «pas du tout d'accord», vous pourriez être sur le point d'entrer dans un débat passionnant.

mer leur désaccord, tandis que les Péruviens, les Mexicains, les Thaïlandais et les Ghanéens recourent davantage aux atténuateurs. Essayez de saisir ces mécanismes dans leur propre contexte culturel. Si vous négociez avec un Péruvien qui vous dit qu'il n'est «plutôt pas d'accord», c'est qu'un grave problème se profile peut-être. Mais si votre interlocuteur allemand affirme qu'il n'est «pas du tout d'accord», vous pourriez être sur le point d'entrer dans un débat passionnant.

2 SAVOIR QUAND SE TAIRE ET QUAND EXPRIMER SES ÉMOTIONS

Dans certaines cultures, il est courant (et totalement approprié) durant une négociation de faire entendre son enthousiasme, de rire fort, de toucher le bras de son interlocuteur et même de l'entourer d'un bras amical. Dans d'autres, cette manière de s'exprimer est non seulement considérée comme intrusive ou surprenante, mais aussi comme un manque de professionnalisme.

Ce qui rend les négociations internationales intéressantes (et compliquées), c'est que les personnes issues de cultures très expressives (Brésil, Mexique, Arabie saoudite) peuvent toutefois éviter d'exprimer franchement leur désaccord (voir l'encadré «Prépa-

Soyez à l'écoute des «intensificateurs» et des «atténuateurs». Les premiers sont des mots qui renforcent le désaccord, les seconds modèrent la désapprobation.

rez-vous à rencontrer votre interlocuteur). Les Mexicains manifestent leur désaccord de manière modérée, mais expriment leurs émotions de manière ouverte. Comme l'affirme Pedro Alvarez, un manager mexicain : «Au Mexique, nous considérons qu'exprimer ses émotions est un signe d'honnêteté. Pourtant, nous sommes très sensibles aux commentaires négatifs et assez susceptibles. Si vous êtes trop en désaccord avec moi, je vais penser que vous ne m'appréciez pas.»

Dans d'autres pays (comme en Allemagne, au Danemark ou aux Pays-Bas), le désaccord franc est



L'un des aspects les plus perturbants de certaines cultures est que le mot «oui» peut en réalité vouloir dire «non».

Français semblaient ravis de cette réunion et nous sommes tous allés dîner ensemble.»

La deuxième règle en matière de négociations internationales est donc de savoir comment est interprété le fait d'exprimer ses émotions (les vôtres ou les leurs) dans la culture de vos interlocuteurs, et d'adapter vos réactions en conséquence. Est-ce mauvais signe si des négociateurs suédois s'assoient calmement à votre table, n'entrent jamais dans un débat ouvert et expriment peu de sentiments durant la discussion? Pas du tout. Mais si vous rencontrez le même comportement en Israël, cela pourrait être le signe que le deal n'est pas loin d'échouer.

3 APPRENDRE COMMENT, DANS UNE AUTRE CULTURE, LA CONFIANCE S'INSTAURE

Dans une négociation, les deux parties examinent explicitement si le deal va bénéficier à

leur propre activité, tout en cherchant implicitement à savoir si elles peuvent se faire confiance. A cet égard, les différences culturelles sont très importantes d'une région du monde à l'autre.

Prenons l'exemple de John Katz, un Australien ayant négocié un joint-venture en Chine. Il a eu d'abord l'impression d'avoir du mal à obtenir les informations dont il avait besoin et a donc demandé conseil au consultant Chine de son entreprise. Celui-ci lui a expliqué qu'il voulait conclure l'accord trop vite et qu'il devait prendre le temps d'établir la confiance. Lorsque John lui a dit qu'il avait durement travaillé pour cela, en fournissant de nombreuses informations et en répondant à toutes les questions de manière transparente, le consultant lui a répondu: «Le problème est que tu dois approcher les Chinois d'un point de vue personnel et non professionnel. Tu n'obtiendras pas ce que tu veux si tu ne crées pas la confiance de manière différente.»

Les recherches dans ce domaine classent la confiance en deux catégories: *cognitive* et *affective*. La confiance cognitive correspond à celle que l'on a dans les réalisations, les compétences et la fiabilité de quelqu'un. Elle provient de l'esprit. Dans une négociation, elle s'instaure durant les interactions professionnelles: vous connaissez vos dossiers, vous êtes fiable, aimable et cohérent. Vous prouvez que votre produit ou votre service est de qualité. Je vous fais confiance. La confiance affective provient quant à elle d'un sentiment de proximité, d'empathie ou d'amitié. Elle vient du cœur. Nous rions ensemble, nous nous détendons ensemble et considérons l'autre sur un plan personnel, de sorte que je ressens de l'affection ou de l'empathie pour vous. Je vous fais confiance.

Dans un contexte d'affaires, le type de confiance prédominant varie considérablement d'un endroit du monde à un autre. Dans un projet de recherche, le professeur Roy Chua, de l'université de management de Singapour, a mené une enquête auprès de cadres dirigeants chinois et américains issus de divers secteurs, et leur a demandé de dresser la liste des personnes importantes dans leur réseau professionnel (vingt-quatre au maximum). Puis il leur a demandé d'indiquer dans quelle mesure ils se sentaient à l'aise avec ces personnes pour parler de leurs problèmes personnels ou de leurs rêves. «Il en est ressorti une prédisposition affective à dépendre de l'autre personne et à y être vulnérable», explique Roy Chua. Ensuite, les participants ont dû indiquer le degré de fiabilité, de compétence et de connaissances de chaque contact. Ici, les réponses ont fait apparaître une prédisposition plus cognitive à dépendre de l'autre.

Cette recherche a révélé que, dans les négociations (et le business en général), les Américains font une distinction nette entre la confiance cognitive et la confiance affective. La culture américaine a toujours séparé l'émotionnel du pratique. Car le mélange des deux risque de créer un conflit d'intérêts et est

considéré comme non professionnel. En revanche, les managers chinois combinent les deux et l'interconnexion entre la confiance cognitive et la confiance affective est plus forte. Ils sont plus susceptibles de développer des liens personnels dans leurs relations financières ou commerciales.

Dans la plupart des marchés émergents, ou qui ont récemment émergé, depuis les Brics (Brésil, Russie, Inde, Chine) jusqu'à des pays d'Asie du Sud-Est et d'Afrique, les négociateurs ne feront probablement pas confiance à leurs interlocuteurs si aucune connexion affective n'est établie. C'est également vrai dans la plupart des cultures moyen-orientales et méditerranéennes. Cela peut rendre les négociations difficiles pour les Américains, les Australiens, les Allemands ou les Britanniques, qui sont concentrés sur la tâche. Ricardo Bartolome, un cadre espagnol, m'a raconté qu'il trouvait les Américains très sympathiques de prime abord, quelquefois de manière surprenante, mais qu'il était difficile de les connaître d'une manière plus profonde. «Durant une négociation, ils sont si politiquement corrects et attentifs à ne pas montrer d'émotions négatives qu'il est difficile pour nous de leur faire confiance.»

Aussi, dans certaines cultures, vous devez établir un lien affectif ou une connexion émotionnelle le plus tôt possible. Investissez du temps dans les repas au restaurant et les afterworks autour d'un verre (ou dans d'autres activités telles que le tea time, le karaoké ou le golf, tout ce que vous voulez), et ne parlez pas business pendant ces moments-là. Baissez la garde et montrez votre côté humain, y compris vos faiblesses. Interésez-vous sincèrement à l'autre et faites-vous en un ami. Soyez patient: en Chine, par exemple, ce type de relation peut prendre du temps à s'établir. Au bout du compte, vous n'aurez pas seulement gagné un ami, vous aurez aussi conclu un deal.

4 ÉVITER LES QUESTIONS FERMÉES

Lorsque, durant une négociation, le moment vient de mettre une proposition sur la table, vous vous attendez à entendre si l'autre partie l'accepte ou non. L'un des aspects les plus perturbants des négociations internationales est que, dans certaines cultures, le mot «oui» peut être employé alors que sa signification réelle est «non». Dans d'autres cultures, «non» est la réponse spontanée la plus fréquente alors qu'elle sous-entend souvent «discutons davantage». Quoi qu'il en soit, ne pas comprendre ce message peut aboutir à une perte de temps ou à un revers inattendu.

Une récente négociation entre une entreprise danoise et son fournisseur indonésien illustre bien le phénomène. L'un des dirigeants danois voulait avoir l'assurance que les Indonésiens tiendraient le délai souhaité. Il a leur a donc demandé de but en blanc si la date était réaliste. Ils lui ont répondu oui de visu mais,

RECHERCHER DES RELAIS CULTURELS

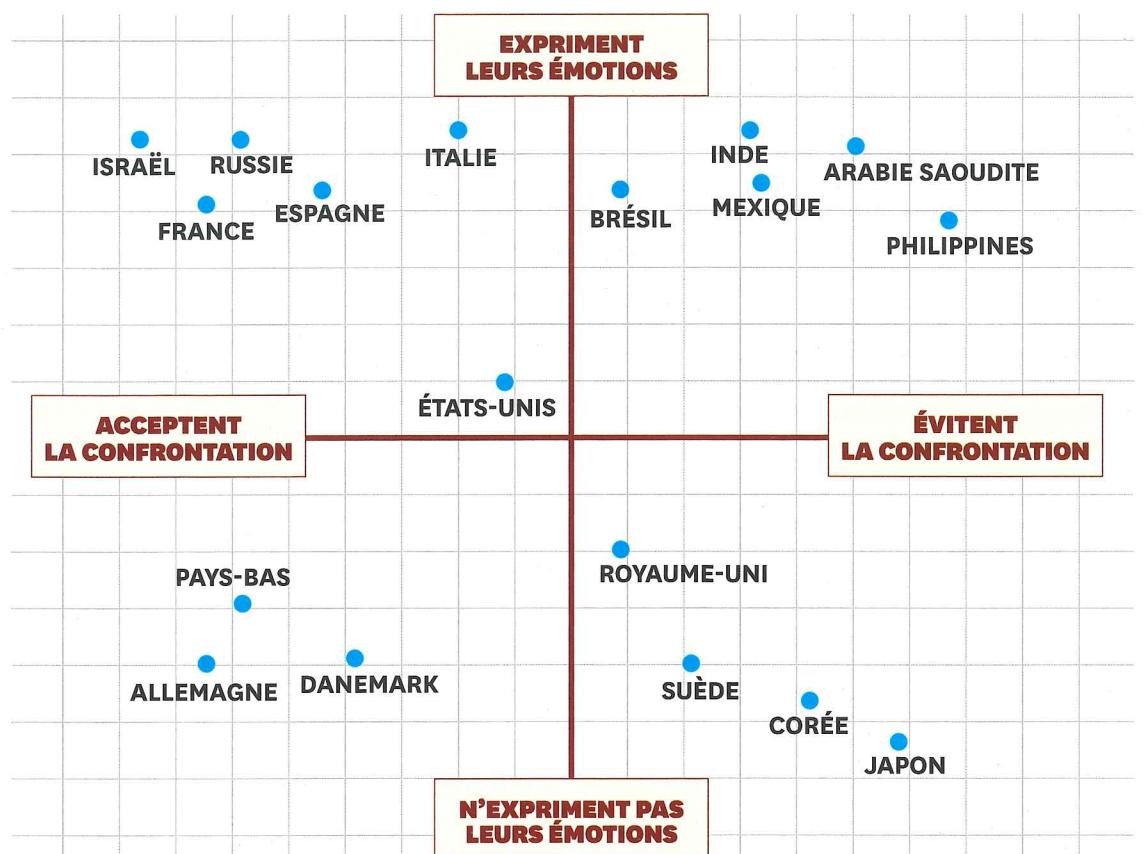
Rien n'est plus efficace que d'apprendre tout ce que vous pouvez sur la culture dans laquelle vous allez négocier. Toutefois, amener un relais culturel (quelqu'un issu de l'autre culture, qui a un pied dans les deux ou qui, au minimum, connaît très bien l'autre culture) à la table des négociations vous donnera une longueur d'avance.

Si l'une des parties ne parle pas anglais, il est courant de faire appel à un interprète, mais, même s'il n'existe aucune barrière linguistique, un relais culturel peut avoir un impact considérable. Pendant les pauses, par exemple, vous pouvez demander à cette personne d'interpréter ce qui se dit entre les lignes. Sarah Stevens est une cadre britannique ayant dirigé une équipe américaine dans la négociation d'un contrat au Japon. Les Japonais parlaient tous bien anglais, mais, après trois heures de discussion, Sarah s'est rendu compte que son équipe dominait largement le débat, ce qui l'inquiétait. Elle demanda conseil à un collègue du département Japon de son entreprise. Celui-ci lui expliqua que les Japonais prennent souvent le temps de réfléchir avant de parler et qu'ils ne sont pas mal à l'aise avec le silence, contrairement aux Anglo-Saxons. Il conseilla à Sarah d'adopter l'approche nipponne: après avoir posé une question, attendre patiemment une réponse. Il lui expliqua également que les Japonais prennent souvent leurs décisions en groupe, et qu'ils pouvaient avoir besoin de parler entre eux avant de donner une réponse.

Si après un temps de silence aucune réponse claire n'était donnée, Sarah pourrait suggérer une courte pause afin qu'ils puissent s'isoler. Au Japon, il est courant de régler de nombreux conflits potentiels dans des tête-à-tête informels avant la réunion de groupe officielle, celle-ci ne servant qu'à entériner des décisions déjà prises. Ce conseil est arrivé malheureusement trop tard pour cette fois-là, mais Sarah s'est assurée par la suite de prévoir des temps de discussion informelle en amont. Grâce à ce relais culturel, elle a décroché le contrat qu'elle espérait. Si votre équipe ne dispose pas d'un candidat naturel pour ce rôle, recherchez ailleurs dans votre entreprise. Mais ne tombez pas dans le piège fréquent qui consiste à croire qu'une personne qui parle la langue de l'autre ou qui a un parent de cette culture sera forcément un bon relais. Prenons l'exemple de ce manager britannique d'origine coréenne: il avait l'air coréen, portait un nom coréen et parlait la langue sans accent, mais n'avait jamais vécu ou travaillé dans le pays, ses parents étant arrivés assez jeunes au Royaume-Uni. Son entreprise l'a envoyé en Corée pour une importante négociation, mais il s'est rapidement aperçu que son équipe s'en sortirait mieux sans lui. Dans la mesure où il parlait parfaitement bien leur langue, les Coréens supposaient qu'il se comporterait comme eux. Ce qui ne fut pas le cas: il s'adressa à la mauvaise personne et les affronta de manière trop directe, ce qui les fâcha: «Si je n'avais pas eu les traits coréens, ils m'auraient pardonné de m'être mal comporté.»

PRÉPAREZ-VOUS À RENCONTRER VOTRE INTERLOCUTEUR

La carte ci-dessous présente les nationalités selon qu'elles se confrontent à l'autre et expriment leurs émotions. Les négociateurs pensent souvent que ces deux caractéristiques vont de pair, ce qui n'est pas toujours le cas.



quelques jours plus tard, ils l'ont informé par e-mail que ce n'était plus le cas. Le dirigeant danois n'a pas compris : « Nous avions déjà perdu des semaines, pourquoi ne me l'ont-ils pas dit franchement durant la réunion ? Ils nous ont menti. »

En écoutant cette histoire, j'ai demandé à un manager indonésien d'expliquer ce qui s'était passé. Il m'a dit que, pour un Indonésien, il est incorrect de regarder quelqu'un que vous respectez et appréciez et de répondre négativement à sa demande : « Nous essayons plutôt de signifier "non" via le langage corporel ou le ton de la voix. Ou bien nous disons que nous allons faire tout notre possible. » Ce genre de signal est une façon de dire : « Nous aimerais faire ce que vous souhaitez mais ce n'est pas possible. » L'interlocuteur suppose que l'autre comprendra le message et que les deux parties pourront passer à autre chose.

Le problème peut cependant conduire au phénomène inverse. Le manager indonésien a poursuivi son récit en décrivant sa première expérience de négociation avec une entreprise française : « Lorsque je leur demandais s'ils auraient la gentillesse de faire quelque chose, le mot "non" sortait de leur bouche - et pas seulement une fois mais de manière répétée, "non-non-non-non", ce qui nous faisait l'effet d'une gifle à chaque fois. » Plus tard, il a découvert que les Français étaient en réalité contents de répondre à ses demandes, mais qu'ils avaient envie de discuter un peu plus avant de signer le contrat définitif.

Pour savoir si votre interlocuteur est disposé à faire quelque chose, mais que sa réponse à chacune de vos questions vous plonge dans une confusion plus grande qu'avant, pensez à la quatrième règle d'or de la négociation : dans la mesure du possible, évitez les

questions fermées. Au lieu de demander « Ferez-vous cela ? », demandez plutôt « Combien de temps faudrait-il pour faire cela ? ». Et si vous posez une question fermée en Asie du Sud-Est, au Japon ou en Corée (peut-être aussi en Inde ou en Amérique latine), mettez tous vos sens en éveil et sortez vos antennes émotionnelles. Car même si la réponse est affirmative, quelque chose vous indiquera peut-être que ce n'est finalement pas le cas : un temps de silence supplémentaire, une déglutition, un « J'essaierai, mais ce sera difficile » prononcé du bout des lèvres. Dans ce cas, l'accord n'est probablement pas scellé. Et de nouvelles négociations vous attendent peut-être.

5 FAIRE ATTENTION À CE QUE L'ON MET PAR ÉCRIT

Les managers américains apprennent très tôt à répéter fréquemment des messages clés et à faire un compte rendu écrit des réunions. « Dites-leur ce que vous allez leur dire, dites-leur, puis dites-leur ce que vous venez de leur dire » est l'une des premières leçons de communication enseignée aux Etats-Unis. En Europe du Nord aussi, la clarté et la répétition sont les bases d'une négociation efficace.

Mais cette bonne pratique peut très souvent polluer les négociations en Afrique ou en Asie. Voici le témoignage d'une femme burundaise ayant travaillé pour une société néerlandaise : « Dans ma culture, si j'obtiens un accord verbal au téléphone, cela me suffit. Si vous raccrochez et que vous m'envoyez un récapitulatif écrit de la discussion, il s'agit pour moi d'un signal clair que vous ne me faites pas confiance. » Ce qui, dit-elle, a plus d'une fois créé des difficultés pour les négociateurs de son entreprise qui avaient pour habitude et principe de faire un compte rendu de chaque conversation.

Cette différence d'approche peut rendre difficile la rédaction d'un contrat. Les Américains se reposent lourdement sur les contrats écrits - bien plus que dans beaucoup d'autres pays. Une fois que deux parties sont d'accord sur les prix et les détails, un document de plusieurs pages, détaillant tout ce qui adviendra en cas de non-respect de l'accord et demandant des signatures, est alors échangé. Aux Etats-Unis, ces contrats sont juridiquement contraignants et permettent de faire plus facilement affaire avec des personnes en qui il n'y a aucune raison d'avoir confiance.

Mais dans les pays où le système juridique est traditionnellement moins fiable et où les rapports humains ont plus d'importance dans les affaires, les contrats écrits sont moins fréquents. Souvent, l'engagement à faire du business n'est pas forcément contraignant sur le plan juridique. Ils sont de fait moins détaillés et moins importants. Comme l'explique un manager nigérian : « Si au moment d'arriver à un accord vous sortez un contrat et me tendez un stylo, je commence à m'inquiéter. Vous pensez que je

Concernant le contrat, avant de sortir un document de vingt pages à signer, demandez à vos interlocuteurs quel niveau de détail ils envisagent.

n'irai pas jusqu'au bout ? Vous essayez de me piéger ? » Au Nigeria et dans beaucoup d'autres marchés à forte croissance où le contexte d'affaires évolue rapidement, comme en Chine ou en Indonésie, les hommes et femmes d'affaires qui réussissent doivent être beaucoup plus souples que ce qui est nécessaire (ou souhaitable) en Occident. Dans ces cultures, un contrat marque le début d'une relation, mais il est entendu que, si la situation évolue, les détails de l'accord changeront également.

Prenons l'expérience de John Wagner, un Américain ayant préparé un contrat avec un fournisseur chinois. Après plusieurs jours de négociations ardues, son équipe et son département juridique ont rédigé un contrat que les Chinois semblaient ravis de signer. Mais environ six semaines plus tard, ceux-ci sont revenus sur des points que les Américains pensaient gravés dans le marbre. John Wagner commente : « Je constate que nous leur sommes apparus irrationnellement inflexibles. Mais à l'époque, nous nous frappons la tête contre le mur. » Pour les Américains, le contrat marquait la fin des négociations et le début de l'exécution. Mais, pour les Chinois, la signature du contrat n'était qu'une étape dans le processus.

La cinquième et dernière règle d'or en matière de négociation internationale consiste donc à procéder avec prudence en ce qui concerne le contrat. Avant de sortir un document de vingt pages à signer, demandez à vos interlocuteurs de rédiger une première version afin de voir quel niveau de détail ils envisagent. Et soyez prêt à revoir votre copie. Lorsque vous négociez dans des pays émergents, n'oubliez pas que ces marchés sont très dynamiques et qu'un contrat n'est jamais définitif à 100%.

ENFIN, N'OUBLIEZ PAS les règles universelles de la négociation : être persuasif et réactif, convaincant et subtil, et avancer vos arguments tout en essayant prudemment d'obtenir un accord. Au plus fort de la discussion, chaque phrase prononcée a son importance. Mais la confiance que vous aurez instaurée, les messages subtils que vous aurez compris et votre capacité à adapter votre comportement au contexte finiront par faire la différence entre la réussite et l'échec - pour les Américains, les Chinois, les Brésiliens, pour tout le monde. ☺

 Au moment de la rédaction de cet article, l'autrice occupait les fonctions suivantes :

ERIN MEYER est professeure et directrice du programme Managing Global Virtual Teams, à l'Insead.