

La communication internationale

GUIDE EN LIGNE D'ÉQUIPE CANADA INC À L'INTENTION DES EXPORTATEURS



Canada

À propos du présent guide

Il est préférable d'utiliser le présent guide « La communication internationale » en ligne, car cela permet aux utilisateurs de consulter directement les sites Web cités en référence dans le guide. La présente version PDF est destinée aux utilisateurs qui souhaitent imprimer le document pour le lire hors ligne. Si vous souhaitez accéder aux ressources Web énumérées dans le présent document, il est plus facile d'utiliser la version en ligne et de cliquer sur les liens actifs.

Si vous avez des questions sur l'exportation ou souhaitez obtenir de plus amples renseignements sur le sujet, communiquez avec les Services d'information sur l'exportation d'Équipe Canada inc en composant le numéro sans frais 1 888 811-1119 ou consultez le site exportsource.ca.

Avertissement

Les renseignements figurant dans le présent guide doivent être considérés uniquement comme un guide et ne doivent pas être cités ou considérés comme un document ayant une portée juridique. Tout ou partie de ces renseignements peuvent devenir obsolètes à n'importe quel moment, et ce, sans préavis.

Deuxième édition

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 2005

ISBN : 0-662-74548-5

Numéro de catalogue : EE4-5/2005F-PDF

Also available in English

Imprimé au Canada



La communication internationale : Guide en ligne d'Équipe Canada inc à l'intention des exportateurs

Introduction	4
Le pouvoir d'une présentation	4
Pourquoi la culture est-elle importante?	4
Utilisation du présent guide	4
Chapitre 1 : Faire les recherches nécessaires à votre présentation	5
1.1 Informez-vous au sujet de votre marché cible	5
1.2 Comprenez votre auditoire	6
1.2.1 Questions relatives à l'analyse de l'auditoire	6
1.2.2 Réponses aux questions relatives à l'analyse de l'auditoire	6
1.3 Établissez vos objectifs	7
1.4 Êtes-vous prêt? Liste de vérification	8
1.5 Comment puis-je en apprendre davantage? Liste de sources de référence	9
1.5.1 Études de marché et rapports de pays particuliers	9
1.5.2 Information sur les pays	9
1.5.3 Développement des affaires et des exportations internationales	9
Chapitre 2 : Créez votre présentation	10
2.1 Créez la structure de votre présentation	10
2.1.1 Remue-méninges de vos principales idées	10
2.1.2 Élaborez la structure de votre présentation	10
2.1.3 Exemple de structure	11
2.2 Ajoutez des données justificatives	11
2.3 Assurez-vous que la structure de votre présentation est efficace	12
2.4 Créez une feuille de route	12
2.5 Soyez flexible	13
2.6 Créez une entrée en matière et une conclusion efficaces	13
2.6.1 Créez une entrée en matière efficace	13
2.6.2 Élaborez une conclusion solide	15
2.7 Répétez votre présentation	16
2.8 Êtes-vous prêt? Liste de vérification	16

Chapitre 3 : Utilisez des aides visuelles pour améliorer votre présentation	17
3.1 Que sont les aides visuelles?	17
3.2 Pourquoi les aides visuelles sont-elles importantes?	17
3.3 Suggestions concernant l'utilisation d'aides visuelles	18
3.4 Avantages et inconvénients de diverses aides visuelles	21
3.4.1 Transparents de rétroprojecteur	21
3.4.2 Diapositives 35 mm	22
3.4.3 Projections informatisées et médias électroniques	23
3.4.4 Tableaux de papier	24
3.5 Préparez du matériel écrit	24
3.5.1 Notes de conférencier	24
3.5.2 Documents à distribuer à l'auditoire	26
3.6 Connaissez votre équipement et le contexte	26
3.6.1 Médias de présentation	26
3.6.2 Contexte de la présentation	27
3.7 Êtes-vous prêt? Liste de vérification	30
 Chapitre 4 : Dynamique de la présentation	 31
4.1 Soyez attentif au protocole	31
4.1.1 Songez aux présentations	31
4.1.2 Signalez la présence de personnalités importantes	32
4.1.3 Soignez votre tenue	32
4.1.4 Le sexe	32
4.1.5 L'âge	32
4.2 Adaptez votre message verbal	33
4.2.1 Apprenez la langue	33
4.2.2 Internationalisez votre langue	34
4.2.3 Adaptez votre style et votre rythme	35
4.2.4 Utilisez les interprètes de façon efficace	35
4.2.5 Employez l'humour avec prudence	37



4.3	Soyez conscient de votre langage corporel	37
4.3.1	Les gestes	38
4.3.2	Le langage corporel et l'émotion	38
4.3.3	Le contact visuel	38
4.3.4	L'espace personnel	39
4.3.5	Soyez vous-même	39
4.4	Êtes-vous prêt? Liste de vérification	39
Chapitre 5 : Impact et suivi		40
5.1	Surveillez la réaction de l'auditoire	40
5.1.1	Surveillez la rétroaction visuelle	40
5.1.2	Sachez à quoi vous attendre	40
5.2	Misez sur les questions et réponses	41
5.2.1	Préparez-vous à répondre aux questions	41
5.2.2	Réalisez que les réactions de l'auditoire peuvent varier	41
5.2.3	Encourager la participation	42
5.2.4	Répondre aux questions	43
5.3	Suivi après votre présentation	43
5.3.1	Faites la promotion de votre cause	43
5.3.2	Évaluez votre performance	44
5.4	Êtes-vous prêt? Liste de vérification	44
Chapitre 6 : Ressources utiles		45
6.1	Sites Web	45
6.1.1	Questions culturelles	45
6.1.2	Présentations	46
6.1.3	Questions techniques et technologiques	47
6.2	Livres	47
6.2.1	Questions culturelles	47
6.2.2	Présentations	48
6.3	Audio-cassettes	48

Introduction

Le pouvoir d'une présentation

La capacité de faire des présentations efficaces est l'une des compétences les plus importantes dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Que vous vous adressiez à un grand groupe ou que vous teniez une rencontre restreinte, votre exposé oral est un outil de communication primordial. Vous pouvez être un expert dans votre domaine, mais si vous ne pouvez transmettre efficacement vos idées, il y a peu de chances que vous réussissiez.

Les qualités de présentateur revêtent une importance encore plus grande lorsqu'il faut communiquer avec des gens d'autres pays. Vous ne pouvez supposer que ce qui donne de bons résultats au Canada fonctionnera dans toutes les langues et toutes les cultures. Vous pouvez devoir vous exprimer dans une langue seconde, embaucher un interprète ou, à tout le moins, modifier votre rythme et votre style. Les différences culturelles peuvent présenter des défis encore plus redoutables parce qu'elles sont souvent plus subtiles et difficiles à interpréter.

Pourquoi la culture est-elle importante?

En plus de la tenue vestimentaire, de la nourriture et du folklore, qui sont des signes culturels bien évidents, la culture englobe aussi plus subtilement les connaissances, les valeurs, les croyances, les coutumes et les lois que partagent les membres d'une société. Même si les mots, le protocole, les manières et la façon de traiter avec les gens peuvent paraître similaires dans d'autres cultures, ils peuvent avoir une signification sous-jacente très différente de la vôtre. Il importe de reconnaître que les gens appartenant à une autre culture ne pensent pas, ne communiquent pas et n'agissent pas nécessairement comme les Canadiens. Si vous comprenez les caractéristiques culturelles d'un marché donné, vous serez davantage en mesure d'adapter ce que vous avez à dire et la façon de l'exprimer.

Une présentation efficace suppose une communication bidirectionnelle. Ce n'est pas seulement ce que vous dites qui importe, mais la mesure dans laquelle votre message est bien reçu et compris. La sensibilité culturelle conjuguée à une bonne maîtrise des techniques de présentation vous aidera à gagner la confiance de vos interlocuteurs et à jeter les bases de fructueuses relations d'affaires internationales.

Utilisation du présent guide

Le présent guide renferme des renseignements qui vous aideront, étape par étape, à créer des présentations efficaces à l'intention d'un auditoire international et à bien comprendre les défis culturels que suppose la présentation de votre produit ou service à un tel auditoire. Les six chapitres qui suivent renferment des lignes directrices sur les présentations, des considérations d'ordre culturel et des études de cas. Vous pouvez utiliser les modules en séquence ou vous concentrer sur un secteur de besoins particulier. Chaque module débute par un sommaire qui permet de localiser facilement l'information recherchée. Une liste de vérification figure à la fin de chaque module pour vous aider à vous assurer que tous les aspects d'une présentation internationale réussie ont été couverts. Enfin, vous pourriez vouloir consulter la liste des sites Web et des documents fournie afin d'améliorer vos connaissances et vos compétences.

Chapitre 1 : **Faire les recherches nécessaires à votre présentation**

1.1 Informez-vous au sujet de votre marché cible

La connaissance de votre marché est la première étape critique d'une présentation bien planifiée. Il ne s'agit pas simplement de recueillir des renseignements sur les concurrents, de déterminer la demande sur le marché ou d'établir les prix. Avant d'élaborer une présentation, il est essentiel de comprendre la culture locale et les normes d'affaires qui prévalent sur le marché cible. Cela signifie que vous devez faire des recherches sur le contexte local et, notamment, sur :

- l'histoire;
- les événements actuels;
- la religion;
- les valeurs;
- les institutions et les normes sociales;
- la politique;
- la géographie et les différences régionales;
- les rôles respectifs des hommes et des femmes;
- l'éthique et le protocole des affaires;
- la langue et la connaissance d'une langue seconde;
- la technologie.

Ces connaissances vous aideront à situer le contexte culturel de la préparation et de la présentation de votre exposé.

Voici quelques suggestions sur la façon d'entreprendre vos recherches.

- Lisez des ouvrages et des articles de journaux et de revues au sujet des normes culturelles et commerciales de la région.
- Parlez avec des gens qui ont travaillé dans le pays ou dans votre marché cible. Ces gens représentent une source d'information de premier ordre.
- Parlez à des Canadiens qui proviennent de votre pays cible.
- Utilisez les services et les connaissances des délégués commerciaux en poste dans le pays cible. Pour obtenir les coordonnées des bureaux du Service de délégués commerciaux à l'étranger, consultez le site **www.infoexport.gc.ca** et cliquez sur *Nos bureaux à l'étranger*.
- Consultez des sites Web du gouvernement, des entreprises et des organisations de tourisme, y compris ceux énumérés dans la Liste de sources de référence à la fin de la présente section.

« Si je disposais de huit heures pour abattre un arbre, j'en consacrerai six à affûter ma hache. »

ABRAHAM LINCOLN

1.2 Comprenez votre auditoire

Les gens d'affaires servent systématiquement la même requête aux présentateurs, aux animateurs de colloques et aux conférenciers sur la scène internationale : que le matériel présenté n'ait pas seulement une valeur théorique et pédagogique, mais qu'il leur soit pertinent et utile.¹

De nombreux Canadiens ratent la chance de présenter avec succès leurs produits ou leurs services à des auditoires étrangers en négligeant de prendre en considération les intérêts des participants. Certaines entreprises ont aussi manqué leur coup en jugeant mal le niveau des connaissances d'un auditoire. Un contenu trop simple peut donner aux membres d'un auditoire l'impression que l'on fait preuve de condescendance à leur égard. Un contenu trop technique peut par contre causer de la confusion ou donner à certains l'impression d'être laissés de côté. À défaut d'une recherche appropriée sur votre auditoire local, vous risquez de gaspiller le temps et l'effort que vous voulez consacrer à votre exposé international.

1.2.1 Questions relatives à l'analyse de l'auditoire

Faites une analyse approfondie de l'auditoire au moment de préparer une présentation destinée à un marché étranger. Trouvez les réponses aux questions suivantes :

- Qui sera présent?
- Pourquoi ces personnes assisteront-elles à la présentation?
- Quel est le titre de leur poste et quelles sont leurs responsabilités?
- Quelle est leur langue maternelle?
- Possèdent-elles une bonne maîtrise de l'anglais ou du français?
- Quelles sont leur formation scolaire, leur expérience et leur connaissance du sujet?
- Qui sont les personnes ou les décideurs clés au sein de l'auditoire?
- Quels sont leurs besoins et leurs intérêts?
- Qu'attend de moi l'auditoire?
- Quelle est l'attitude de l'auditoire envers mon produit, mon service et ma société?

1.2.2 Réponses aux questions relatives à l'analyse de l'auditoire

Il est souvent difficile de se renseigner sur l'auditoire au moment de préparer une présentation destinée à un pays étranger. Certaines stratégies peuvent se révéler utiles. Voici quelques suggestions :

- Consultez les délégués commerciaux canadiens dans le pays hôte — notamment s'ils ont pris des arrangements pour vous ou pour votre délégation. Ils possèdent peut-être une liste des personnes qui ont confirmé leur présence ou peuvent vous fournir des renseignements sur les antécédents des membres de l'auditoire.
- Communiquez avec d'autres entreprises qui ont acquis de l'expérience sur votre marché cible.
- Demandez à l'entreprise locale avec laquelle vous faites affaire des renseignements sur les antécédents et les objectifs des personnes qui assisteront à la présentation.
- Demandez si vous pouvez parler à certaines personnes prises au hasard de l'auditoire pour déterminer ce qu'elles aimeraient savoir. Vous pourrez ainsi déterminer les besoins de l'auditoire et évaluer leur compréhension et connaissance de la langue.
- Consultez votre partenaire local ou votre représentant, le cas échéant.

¹ Harris, P.R. and Moran, R.T., Managing Cultural Differences, Gulf Publishing Co., Houston, TX, 1996. p.19.

- Arrivez tôt pour rencontrer les gens avant la présentation. Posez des questions afin de connaître la raison pour laquelle ces personnes assistent à la présentation et ce qu'elles comptent en tirer. Notez leur nom, celui de leur société et leurs objectifs. Utilisez ces renseignements pour rendre votre exposé plus personnel.

1.3 Établissez vos objectifs

Les objectifs de votre présentation varieront sensiblement selon le marché visé. Diverses cultures accordent de l'importance aux différentes façons de faire les choses. Par exemple, certaines cultures établissent un sentiment de confiance et une collaboration fondés sur les relations plutôt que sur les questions juridiques. Dans ce cas-là, le temps et l'effort consacrés à établir des relations véritables ont plus d'influence sur la réussite que le prix ou la qualité du produit ou des services offerts.

DIMENSION CULTURELLE

Un Canadien avait consacré beaucoup de temps et d'énergie à la présentation qu'il devait faire à un organisme gouvernemental en Asie du Sud-Est. Son enthousiasme initial devant la salle remplie à capacité s'est transformé en déception lorsqu'il a découvert que l'auditoire était constitué de personnes dont la participation était obligatoire. Celles-ci n'avaient ni les connaissances spécialisées ni le pouvoir décisionnel nécessaires.

Dans bien des pays, il n'est pas réaliste de penser qu'une bonne présentation influera énormément sur l'aboutissement de vos efforts de commercialisation. Il vous faudra peut-être faire de nombreuses présentations, assister à des réunions et travailler des années à établir des contacts et des relations personnels pour atteindre vos objectifs. Soyez attentif à l'incidence de ces facteurs culturels sur la réussite de vos efforts. Rajustez vos attentes personnelles ainsi que le contenu et la forme de votre présentation professionnelle.

Assurez-vous que les objectifs de votre présentation respectent les principes SMART :

- **Spécifique** : De façon claire et concise, indiquez le but de votre présentation (c.-à-d. informer l'auditoire cible de vos produits et services).
- **Mesurable** : Assurez-vous que vous avez un moyen d'évaluer si votre présentation a atteint les résultats escomptés (c.-à-d. demander à l'auditoire de répéter les renseignements qu'ils ont appris au sujet des produits et services de votre entreprise).
- **Axé sur les résultats** : Quel est l'objectif de votre présentation? Complétez la phrase suivante : « À la suite de ma présentation, l'auditoire ou les décideurs clés... », « accepteront d'assister à une réunion de suivi », « approuveront notre proposition », « passeront en revue notre contrat », etc.
- **Réaliste** : Tenez compte de la langue et de la culture ainsi que de votre facilité à présenter des exposés en public. Vos objectifs sont-ils réalistes? Avez-vous des attentes professionnelles réalistes?
- **Temps compté** : Compte tenu des défis linguistiques et culturels possibles, avez-vous le temps de présenter de façon efficace et appropriée votre exposé dans le délai accordé? N'oubliez pas que si les services d'interprétation sont nécessaires, vous devez doubler le temps accordé à votre présentation.

« Nos plans échouent parce qu'ils n'ont aucun but. »

SÉNÈUE
(philosophe de l'Antiquité)

Autres conseils sur la présentation

Connaissez votre message principal

L'élément dont vous souhaitez que votre auditoire se souvienne deux semaines après votre présentation. Essayez ceci : Si vous ne pouviez prononcer qu'une phrase devant votre auditoire, quelle serait-elle?

Exemple :

« Vous devriez utiliser notre technologie parce qu'elle vous permettra de rationaliser vos procédés de production et de réduire sensiblement vos coûts. »

Qu'apportera cette présentation, dans la perspective de l'auditoire?

Énumérez trois avantages pour attirer l'attention de l'auditoire sur votre présentation. Assurez-vous que ces avantages sont pertinents au regard de la culture et des conditions locales. Mentionnez rapidement les objectifs de votre présentation à l'auditoire. Informez-le également des avantages qu'il devrait tirer de votre présentation. Vous attirez ainsi son attention.

À la fin de votre présentation, répétez le processus. Revenez sur les objectifs de votre présentation. Répétez les avantages que votre auditoire peut tirer de la présentation.

DIMENSION CULTURELLE

Dans certaines cultures, vous pouvez avoir affaire à un auditoire qui se préoccupe des coûts, de l'efficacité et des résultats. Il s'agit de cultures qui ont une vue linéaire du temps — le temps, c'est de l'argent; le temps peut être dépensé, économisé, utilisé ou gaspillé; la planification est importante. Dans un autre contexte culturel, l'auditoire peut considérer le temps comme un cycle — le temps ne manque pas; il y a toujours suffisamment de temps. Dans ces cultures, les attitudes à l'égard de la planification et des résultats sont davantage à long terme. Vous devez présenter une option à long terme des activités de votre entreprise pour faire passer votre message.

1.4 Êtes-vous prêt? Liste de vérification

- Faites des recherches sur l'histoire locale, la culture et le contexte commercial de votre marché cible.
- Assurez-vous de comprendre votre auditoire en procédant à une analyse de l'auditoire.
- Fixez-vous des objectifs appropriés pour votre présentation.
- Précisez les avantages et l'intérêt de la présentation pour l'auditoire.
- Énoncez le message ou le thème principal de la présentation en une seule phrase.

1.5 Comment puis-je en apprendre davantage? Liste de sources de référence

1.5.1 Études de marché et rapports de pays particuliers

Commerce international Canada — renseignement sur les marchés
www.infoexport.gc.ca

Industrie Canada : Études des marchés par pays
strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/ibinddc/frndoc/1a1.html

Affaires étrangères Canada — Esquisses de pays
www.voyage.gc.ca/dest/ctry/profiles-fr.asp

Industrie Canada : données sur le commerce
strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/frndoc/tr_homep.html

Industrie Canada : Recherches de marchés
www.strategis.ic.gc.ca/sc_x/frndoc/researching_markets.html?guides=f_res

Service de délégués commerciaux : Études de marché par secteur d'industrie
www.infoexport.gc.ca/ie-fr/IndustrySector.jsp

Équipe Canada inc, Export Source : Sélectionner le marché cible
www.exportsource.ca/gol/exportsource/site.nsf/fr/es01878.html

1.5.2 Information sur les pays

Centre d'apprentissage interculturel (de l'Institut canadien du service extérieur)
www.e-thologies.com/default.asp

NewsDirectory — guide gratuit concernant tous les médias anglophones en ligne étrangers. • **www.newsdirectory.com/index.php**

CIA World Factbook • **www.odci.gov/cia/publications/factbook**

The Internationalist: Center for International Business and Travel
www.internationalist.com/travel/ ou **www.internationalist.com/business/**

Études de pays de la Library of Congress des États-Unis
lcweb2.loc.gov/frd/cs/cshome.html

1.5.3 Développement des affaires et des exportations internationales

Marco Polo : l'avantage compétitif transculturel • **strategis.gc.ca/marcopolo**

Ressources internationales de l'Université Michigan State sur le Web
ciber.bus.msu.edu/busres

International Business Resource Connection • **www.ibrc.business.ku.edu/index.html**

Exportez vos services... Adoptez une approche mondiale!
www.exportsource.ca/approchemondiale

Web of Culture: guidance and certification for global business
www.webofculture.com

2

Chapitre 2 : **Créez votre présentation**

2

2.1 Créez la structure de votre présentation

Utilisez les étapes et suggestions suivantes pour préciser et organiser le contenu de votre présentation.

2.1.1 Remue-méninges de vos principales idées

En lisant le chapitre 1, vous avez analysé votre auditoire et précisé vos objectifs. Maintenant, il est temps de définir les sujets prioritaires que vous devez aborder pour atteindre vos objectifs. Proposez les idées qui vous viennent à l'esprit après avoir analysé votre auditoire et vos objectifs, ce qui guidera le contenu de votre présentation. Inscrivez-les par écrit et déterminez leur ordre de priorité de la plus importante à la moins importante.

2.1.2 Élaborez la structure de votre présentation

Après avoir proposé vos principales idées, élaborez la structure de votre présentation. Voici les étapes à suivre :

1. Inscrivez vos idées et sujets principaux en laissant une interligne entre eux.
2. Sous chaque idée ou sujet, inscrivez le message principal que vous désirez véhiculer.
3. Sous chaque message principal, inscrivez les points saillants à inclure dans votre présentation. Ceux-ci devraient énoncer :
 - la raison pour laquelle le message est important pour votre auditoire;
 - de quelle façon il en bénéficiera.
4. Déterminez quelles sont les données justificatives dont vous avez besoin pour mettre en lumière ou communiquer vos messages.

La *simplicité* est la règle de base. Elle est particulièrement importante lorsque votre présentation s'adresse à un auditoire dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français. Visez une structure plus simple que dans le cas des présentations habituelles. Mettez l'accent sur les trois ou quatre idées les plus importantes. Votre message pourra ainsi passer avec clarté, et votre auditoire sera mieux en mesure de le mémoriser. Ne tentez pas de couvrir toute la matière, seulement ce qui est essentiel à l'atteinte de vos objectifs et est susceptible d'intéresser votre auditoire. Soyez conscient du fait que vous devrez peut-être faire plusieurs présentations successives pour atteindre votre but final.



2.1.3 Exemple de structure

Voici un exemple de structure simple que vous pouvez utiliser pour guider votre présentation. Le message de votre présentation pourra ainsi être clair et concis.

Nommez votre idée ou sujet principal :

1. Définissez un message clé :

1.1 Précisez en quoi ce message devrait être important pour votre auditoire :

1.2 Indiquez les avantages de votre produit ou service :

1.3 Indiquez des données (rapports, évaluations, témoignages, etc.) qui appuient votre message :

2.2 Ajoutez des données justificatives

Les données justificatives renforceront votre présentation et lui donneront plus de crédibilité. Les preuves ou les données justificatives dont vous aurez besoin pour convaincre votre auditoire varieront selon votre auditoire. Différentes cultures réagissent à différentes informations. Il importe de comprendre ces différences et de s'adapter en conséquence.

DIMENSION CULTURELLE

Il est important de reconnaître que peu importe le pays ou la culture de votre marché, l'auditoire sera composé de participants ayant divers styles d'apprentissage. Certains réagiront à votre présentation selon leur « impression », alors que d'autres recueilleront et garderont en mémoire toute une gamme de renseignements. D'autres peuvent rechercher des données regroupées de façon concise et logique. Vous devriez présenter le contenu de votre exposé sous diverses formes pour plaire à divers styles d'apprentissage. Vous devriez utiliser des anecdotes, des citations ou des témoignages ainsi que des faits connus et des statistiques officielles.

Il y a deux façons d'envisager l'élaboration de vos idées et des données connexes :

- 1. **L'approche logique** — les idées et les données justificatives sont rationnelles, claires, directes et franches.
- 2. **L'approche psychologique** — les idées et les données justificatives sont de nature indirecte, subtiles et axées sur les sentiments.

Votre présentation devrait comprendre les deux approches pour plaire à divers styles d'apprentissage.

Conseils relatifs à la présentation :

- Restreignez ce que vous présentez; ne divulguez pas tous les faits et tous les chiffres. Choisissez seulement les plus marquants, les plus récents ou les plus importants.
- Prévoyez couvrir moins de matière dans un contexte international.
- Parlez lentement à un auditoire dont la langue maternelle est différente de la vôtre.
- Le fait de parler plus fort ne permet pas aux gens de mieux comprendre. Utilisez des phrases concises et complètes.
- Utilisez la règle de trois : les gens se souviennent des groupes de trois points ou idées.
- Rendez l'information pertinente pour votre auditoire.
- Si vous utilisez des acronymes ou des analogies, assurez-vous de leur signification et de leur pertinence pour l'auditoire local.

2.3 Assurez-vous que la structure de votre présentation est efficace

L'ordre des idées et de l'information contenue dans votre présentation est crucial pour la compréhension de l'auditoire. Créez une feuille de route claire pour l'auditoire en accordant une attention spéciale à la structure de la présentation. De plus, n'oubliez pas que la structure de la présentation peut être influencée par la culture.

DIMENSION CULTURELLE

Dans certaines cultures, comme la culture dominante des affaires nord-américaines, les présentations sont habituellement structurées de façon linéaire, l'information étant fournie directement du début à la fin. Les présentations commencent habituellement par certains renseignements ou une théorie suivis d'un résumé des faits et des données visant à appuyer le raisonnement ou la théorie. Les présentations se terminent par un résumé et une conclusion, qui réitèrent souvent la position de départ. Les présentations de cette nature suivent une structure chronologique, séquentielle ou établie par catégories.

À l'opposé, d'autres cultures adoptent une approche plus diffuse à l'organisation des idées et de l'information dans la préparation d'une présentation publique. L'exposé d'un homme ou d'une femme d'affaires appartenant à une de ces cultures peut sembler commencer au milieu ou tourner en rond sans jamais parvenir à une conclusion claire. La présentation dépend de l'auditoire, de la saison ou même du présentateur. De la même façon que les Canadiens peuvent penser qu'une telle structure n'est pas assez ciblée, votre approche peut sembler agressive ou simpliste pour d'autres cultures.

2.4 Créez une feuille de route

La clé d'une présentation efficace est de rendre votre démarche parfaitement claire pour votre auditoire. Pour créer une feuille de route pour l'auditoire, les recherches ont démontré qu'un auditoire entend ce qu'il s'attend à entendre et non nécessairement ce qui lui est présenté. Suivez l'adage : « Dites-leur ce que vous allez leur dire. Ensuite dites-leur ce que vous avez à dire. Enfin dites-leur ce que vous leur avez dit. » Même si votre présentation ne suit pas une structure familière pour votre auditoire, les participants sauront où vous vous dirigez.

Voici quelques conseils et considérations à garder à l'esprit en structurant votre présentation :

- Conservez le même modèle tout au long de votre présentation.
- Utilisez des aides visuelles pour orienter plus facilement votre auditoire.
Distribuez un document décrivant les objectifs et l'ordre du jour de la présentation.
- Évoquez ou énoncez ce qui viendra par la suite.
- Faites une transition claire entre les sections ou les phrases.
- Utilisez l'énumération : par exemple « Cinq raisons pour lesquelles... »; ou utilisez l'énumération en combinaison avec l'allitération : « Les quatre P du marketing : le produit, le prix, la place et la promotion. »
- Faites le lien entre les éléments familiers et les éléments inconnus, entre les idées simples et les idées complexes.
- Présentez les idées bien acceptées avant les idées controversées.
- Résumez fréquemment les points soulevés pendant votre exposé pour permettre aux participants de bien les saisir.
- Répétez les points saillants au début, au milieu et à la fin de votre présentation pour tenir compte de différences de culture : certains s'attendent à ce que les idées principales soient exposées au début, tandis que d'autres s'attendent à ce qu'elles soient présentées en dernier lieu.

2.5 Soyez flexible

Soyez prêt, au besoin, à adapter et à restructurer votre présentation en cours de route. Par exemple, un membre clé de l'auditoire pourrait être retenu loin de la réunion. Il pourrait être acceptable, dans les coutumes locales, que les membres de l'auditoire se présentent 20 minutes en retard, ne vous laissant que 15 minutes au lieu de 30 pour faire votre présentation. En ayant une structure claire et flexible vous pourrez composer plus facilement avec ces situations.

Enfin, que vous présentiez du nouveau matériel ou que vous modifiiez l'ancienne présentation, il est essentiel que vous l'adaptiez à la culture locale. La règle d'or consiste à modifier un cinquième de votre présentation pour qu'elle convienne à une situation ou à un auditoire en particulier.

2.6 Créez une entrée en matière et une conclusion efficaces

L'entrée en matière et la conclusion donnent le ton à votre présentation. C'est là que se forment les premières impressions ou que les impressions durables se trouvent renforcées. L'introduction et la conclusion constituent aussi les moments où l'attention de votre auditoire est à son maximum. Par conséquent, il importe d'investir temps et effort pour en assurer le succès.

2.6.1 Créez une entrée en matière efficace

Pour être efficace, l'entrée en matière doit produire trois résultats :

- Capter l'attention de l'auditoire et créer un rapport avec celle-ci.
- Définir clairement les attentes en énonçant le thème et la portée de la présentation.
- Établir votre crédibilité.

Captez l'attention de votre auditoire

Vous devez connaître votre auditoire. Commencez par créer un lien avec lui. Vous pouvez commencer par dire un mot dans la langue des participants même s'il s'agit simplement de « Bonjour mesdames et messieurs ». Passez en revue mentalement tout élément d'introduction pertinent du point de vue de votre auditoire. Y a-t-il un événement local important dont vous pourriez faire mention? Pouvez-vous raconter une histoire personnelle ou décrire un incident qui permet de lier le thème ou le sujet de votre exposé à l'auditoire ou au pays où vous êtes? Bien présentées, de telles histoires peuvent avoir un caractère universel. Elles peuvent aussi aider à établir un contact personnel avec les membres de l'auditoire et créer ainsi une certaine intimité.

Vous devez toutefois faire un choix éclairé — vous devez connaître ce qui convient à la culture de votre auditoire pour obtenir son attention sans l'offenser. Vous pouvez notamment partager avec votre auditoire une observation que vous avez faite depuis votre arrivée au pays comme entrée en matière unique de votre présentation. Vous pouvez également demander à l'auditoire de vous aider à « comprendre » le bien-fondé du geste que vous avez observé. Cette approche comporte de nombreux avantages : elle établit votre intérêt véritable pour le pays et ses habitants, montre que vous êtes disposé à apprendre et établit une relation de communication « à deux sens ». N'oubliez pas toutefois que vous faites part d'une observation, vous ne posez pas de jugement.

N'oubliez pas qu'une approche qui fonctionne au Canada peut tomber à plat dans un autre pays. Au Canada et aux États-Unis, où la communication peut être directe, vous pouvez commencer votre présentation en disant simplement à votre auditoire pourquoi il devrait vous écouter. D'autres auditoires pourraient juger une telle approche arrogante. Quelle que soit l'approche retenue, il est plus probable que les membres de l'auditoire réagiront bien s'ils savent que vous avez pris le temps d'apprendre quelque chose à leur sujet ou au sujet de leur pays.

DIMENSION CULTURELLE

Dans un pays où l'on valorise particulièrement l'histoire, un conférencier international de renom a capté l'attention de l'auditoire en parlant de réussites passées. Par contre, lorsqu'il se trouvait aux États-Unis, le même conférencier insistait sur le potentiel et les perspectives d'avenir.

Définissez clairement les attentes

Votre entrée en matière devrait susciter des attentes claires parmi l'auditoire. Au début, expliquez aux participants ce dont vous voulez parler et décrivez le thème et la portée de votre présentation. Énoncez l'essentiel de votre présentation en une seule phrase précise. Il serait aussi utile de donner un aperçu visuel de votre exposé.

Établissez votre crédibilité

Une entrée en matière bien réfléchie contribue à établir votre crédibilité. Ce qui confère de la crédibilité à une personne dans une culture peut ne pas convenir dans une autre. Les auditoires de différents pays emploient des critères différents pour donner de la crédibilité à quelqu'un. Parmi ces critères, il y a :

- les réalisations;
- les antécédents;
- l'âge et l'expérience;
- les contacts sociaux;
- la famille;
- le sexe;
- les titres de compétence universitaires et professionnels;
- la profession ou le rang (p. ex. ingénieur, chef de la direction);
- l'entreprise ou la réputation personnelle.

Sachez quels sont les éléments les plus prisés lorsque vous faites une présentation et insistez sur vos qualités personnelles ou celles de votre organisation qui sont les plus respectées parmi votre auditoire. Ne vous contentez pas de dire que vous êtes directeur; précisez le service que vous dirigez (finances, marketing ou opérations). La qualité de la réception de votre exposé dépendra de la mesure dans laquelle votre auditoire juge que vous occupez un poste suffisamment important au sein de votre entreprise.

DIMENSION CULTURELLE

Une consultante canadienne qui se présentait à un auditoire étranger en soulignant sa formation universitaire et son expérience personnelle n'a pas obtenu toute la crédibilité professionnelle qu'elle aurait pu avoir. Dans certaines cultures, il est important de signaler le rang que vous occupez au sein de votre entreprise. Sa crédibilité en tant que personne n'était pas importante en comparaison de sa réputation ou du rôle qu'elle jouait dans son entreprise.

Enfin, prenez garde de ne pas trop parler de vous-même. La promotion personnelle est mal vue dans certaines cultures.

2.6.2 Élaborez une conclusion solide

Une conclusion efficace doit principalement accomplir trois choses :

- Résumer les points saillants afin de renforcer votre message.
- Répéter votre thème principal et tirer des conclusions.
- Lancer un appel à l'action.

Résumez les principaux points

Un résumé vous donnera une ultime occasion de communiquer votre message principal. La répétition est souvent fondamentale à l'apprentissage et elle devient encore plus critique pour surmonter les barrières culturelles et linguistiques. Profitez de la conclusion pour rappeler les principaux points et thèmes de l'exposé. Une façon efficace de le faire, notamment devant un auditoire étranger, est de présenter un sommaire sur support visuel.

Aidez l'auditoire à tirer des conclusions

Après avoir rappelé les grandes idées qu'ils ont exposées, les bons conférenciers terminent souvent en présentant à leur auditoire des conclusions précises. Rappelez-vous que, dans certaines cultures, les participants pourraient être peu réceptifs à votre synthèse ou à votre mot de la fin, souhaitant plutôt tirer leurs propres conclusions. Pendant la conclusion de votre présentation, songez à demander à l'auditoire « qu'avez-vous retenu de la présentation? » ou « qu'avez-vous appris? » Vous avez ainsi la possibilité d'échanger avec votre auditoire et d'évaluer l'incidence de votre présentation. Soyez sensible aux attentes locales et au style de l'auditoire et faites preuve de subtilité lorsque cela est indiqué.

Faites un appel à l'action

Au Canada, une présentation efficace se termine souvent par un appel à l'action. Cela signifie que vous devez demander quelque chose de précis à l'auditoire, comme obtenir leur soutien ou faire des affaires avec eux. Dans certaines cultures étrangères, vous pourriez devoir modifier votre approche. Même si, au Canada, vous pourriez tout bonnement demander à l'auditoire de vous choisir comme fournisseur, dans d'autres pays où la communication est moins directe cela pourrait être considéré comme étant trop agressif. Dans les pays où les relations d'affaires se tissent sur des périodes de plusieurs mois voire de plusieurs années, une telle déclaration serait jugée à la fois prématurée et prétentieuse, à moins que le conférencier ne soit très bien connu de son auditoire. Peu importe que votre appel à l'action soit direct ou subtil, il importe que vous tentiez de faire passer votre auditoire à la prochaine étape ou au prochain objectif. Cela pourrait vouloir dire simplement de les inviter à examiner l'information que vous leur avez présentée et à en discuter à une rencontre ultérieure.

2.7 Répétez votre présentation

Les gens passent souvent tout leur temps à préparer leur présentation sans jamais pratiquer. Si vous avez simplement repensé mentalement à votre présentation pendant votre vol, le résultat pourrait être désastreux, particulièrement si votre exposé est présenté à un auditoire ayant une langue et une culture différentes.

Répétez votre présentation plusieurs fois à l'aide de vos éléments visuels. Vous pourrez ainsi rationaliser vos idées, peaufiner votre prestation et vous assurer que vous disposez de suffisamment de temps. Cherchez un informateur clé, un homme ou une femme d'affaires ayant de l'expérience dans le marché ou un interprète culturel qui comprend votre auditoire. Demandez à une ou plusieurs de ces personnes d'observer votre exposé sous sa forme finale et de vous faire part de leurs commentaires. Même si cela prend beaucoup de temps et d'efforts, c'est la meilleure façon de vous assurer que le contenu de votre présentation convient à la culture et que la prestation est efficace.

2.8 Êtes-vous prêt? Liste de vérification

Soumettez à la critique et classez par ordre de priorité les idées qui figureront dans votre présentation.

- Rédigez un aperçu clair des points principaux et des points secondaires.
- Assurez-vous que les données justificatives sont appropriées au contexte culturel.
- Limitez le contenu de la présentation et simplifiez les données.
- Tracez un cheminement clair que votre auditoire pourra facilement suivre.
- Concevez une introduction qui intégrera des événements pertinents ou une histoire personnelle pour mettre l'auditoire de votre côté.
- Faites mention de vos titres de compétence et du poste que vous occupez au sein de votre entreprise pour établir votre crédibilité.
- Résumez les principaux points après chaque partie et à la fin de l'exposé.
- Assurez-vous que votre conclusion renferme un appel approprié à l'action.
- Répétez votre présentation en utilisant vos éléments visuels. Pratiquez devant un petit auditoire bien informé.

3

Chapitre 3 : Utilisez des aides visuelles pour améliorer votre présentation

3.1 Que sont les aides visuelles?

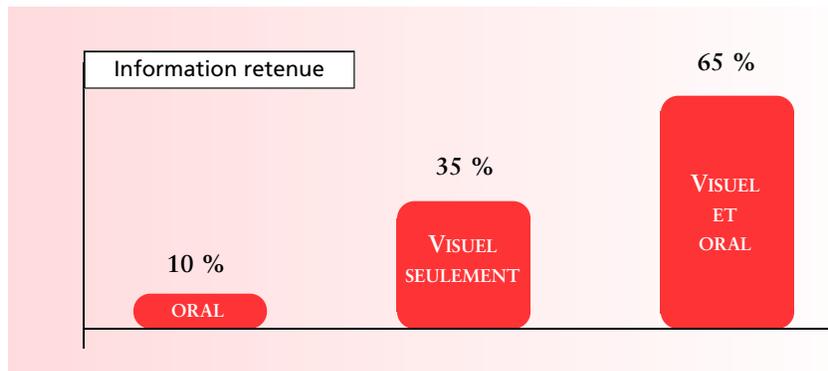
Les aides visuelles les plus souvent utilisées par les conférenciers qui connaissent du succès à des événements internationaux sont les documents à distribuer, les tableaux de papier et les présentations de diapositives sur écran LCD.² Grâce au progrès des technologies informatiques, on utilise également, bien que moins souvent, des transparents de rétroprojecteur et des diapositives de 35 mm.

3.2 Pourquoi les aides visuelles sont-elles importantes?

« De tous nos récepteurs sensoriels, l'œil est sans doute celui qui transmet le plus de renseignements au cerveau.³ » Les aides visuelles deviennent donc essentielles à la communication. Lorsqu'elles sont correctement préparées, elles peuvent devenir un outil précieux pour votre présentation. Elles sont utiles pour capter l'attention, aider les membres de l'auditoire à retenir des points clés et mieux comprendre votre message. Les aides visuelles peuvent également vous servir à organiser votre travail, peaufiner votre présentation et y ajouter du professionnalisme.⁴

Les aides visuelles peuvent accroître l'efficacité de la communication de plus de 50 %.

Le graphique suivant montre leur incidence sur les présentations. Selon le graphique, sans aucune aide visuelle, l'auditoire se souvient de seulement 10 % de l'information; avec l'utilisation d'aides visuelles pendant un exposé, ce taux augmente à plus de 65 %.⁵



2 Sherman, Robert. 2003. "For a Powerful Presentation, Add Visual Impact". *Business Credit*. New York: Vol. 105, Issue 6, page 38.

3 Lindstrom, Robert. 2000. "1000 and Counting: How Pictures are Taking Over the Word." *Presentations*, Volume 14, Issue 6, page 44.

4 Chaney, Lillian and Catherine Green. 2004. *Key Business Skills*. SuperVision. Burlington. Volume 65, Issue 9, page 17.

5 United States Department of Labor: Occupational Safety & Health Administration. 2005. *Presenting Effective Presentations with Visual Aids*. Online: <www.osha.gov/doc/outreachtraining/htmlfiles/traintec.html>. Accessed March 2005.

Un média visuel est particulièrement important pour une présentation se déroulant dans un contexte étranger parce qu'il améliore le processus de communication au-delà des mots prononcés.

Pour être efficace, un média visuel doit :

- Communiquer les idées plus rapidement et plus clairement.
- Susciter et retenir l'intérêt de l'auditoire.
- Surmonter les barrières linguistiques.
- Renforcer votre message verbal.
- Accroître la compréhension de l'auditoire.
- Aider votre auditoire à retenir l'information présentée.
- Améliorer votre image professionnelle.
- Aider votre auditoire à visualiser votre message verbal.

3.3 Suggestions concernant l'utilisation d'aides visuelles

Alors que les médias visuels peuvent enrichir votre message, des aides visuelles de piètre qualité risquent de nuire à votre exposé. La clé du succès d'une bonne présentation est la communication et le rapport entre vous et votre auditoire. Lorsqu'elles sont mal utilisées, les aides visuelles peuvent nuire à cette communication, détourner l'attention de l'auditoire et (ou) éloigner l'auditoire de votre thème principal. C'est particulièrement vrai lorsque vous vous adressez à un auditoire dont l'anglais ou le français est la langue seconde. En particulier, vous pouvez rapidement perdre l'attention des participants si vous les submergez de matériel visuel ou si vous utilisez des aides visuelles renfermant trop d'information. Utilisez-les avec parcimonie et assurez-vous qu'elles contribuent de façon significative à votre présentation.⁶ En raison du coût plus bas et de l'accès plus facile à des technologies de présentation comme les projecteurs LCD, ces outils deviennent de plus en plus populaires. Toutefois, n'oubliez pas que les graphiques que vous utilisez doivent illustrer votre point sans voler le spectacle.⁷

Voici certains principes généraux de réussite :

La modération est préférable

Les aides visuelles devraient améliorer la communication de votre sujet à l'auditoire sans prendre le dessus. Les gens peuvent lire plus rapidement que vous parlez — faites en sorte qu'ils vous écoutent au lieu de lire le texte de vos aides visuelles. Pour ce faire, n'imprimez pas de grands paragraphes sur une diapositive. Présentez uniquement une idée principale par élément visuel. Vous concentrerez l'attention sur le message que vous essayez de véhiculer. Un nombre excessif d'aides visuelles réduit également l'efficacité de la présentation.⁸

6 Chaney, Lillian and Catherine Green. 2004. "Key Business Skills." *SuperVision*, Burlington, Volume 65, Issue 9, page 19.

7 Sherman, Robert. 2003. "For a Powerful Presentation, Add Visual Impact". *Business Credit*, New York, Volume 105, Issue 6, page 38.

8 Chaney, Lillian and Catherine Green. 2004. "Key Business Skills." *SuperVision*, Burlington, Volume 65, issue 9, page 19.

Une image vaut mille mots

Les êtres humains sont des êtres visuels qui perçoivent le monde en très grande majorité au moyen d'images visuelles. Peu importe leur langue ou leur culture, les gens pensent et rêvent en images et en symboles.⁹ Les images sont essentielles pour communiquer avec divers auditoires. Voici certaines suggestions concernant l'utilisation d'images dans vos présentations :

- Songez à votre message d'un point de vue graphique. Pouvez-vous utiliser un diagramme au lieu d'un texte? Pouvez-vous montrer le produit ou l'idée avec une image plutôt que du texte?
- Utilisez un ordinogramme ou un graphique au lieu d'un texte ou de colonnes de chiffres. Les diagrammes à barres montrent efficacement les tendances entre les données. Les diagrammes à secteurs aident à montrer des proportions relatives. Les ordinogrammes aident à préciser un concept complexe, à organiser des idées ou à établir une séquence d'événements.
- Lorsque c'est possible, utilisez des photographies et des modèles. Les photos et les illustrations aident l'auditoire à faire un lien plus concret avec un produit, une personne ou un endroit.
- Variez l'utilisation d'images avec des textes et des diagrammes pour rendre votre présentation plus intéressante pour l'auditoire.

Utilisez un produit réel

Si vous parlez d'un produit, apportez-en un pour que l'auditoire puisse y toucher, le sentir et l'essayer. Même si les participants ne peuvent y toucher, essayez à tout le moins de trouver un moyen de leur montrer au début de votre présentation. Vous pouvez faire une démonstration de produit et d'équipement, s'il y a lieu.

Interprétez les aides visuelles, ne vous contentez pas de les décrire

Ne supposez pas que vos aides visuelles parleront d'elles-mêmes. Vous devez tout de même communiquer et orienter les participants pendant toute votre présentation. De plus, les auditoires de diverses cultures peuvent ne pas interpréter vos aides visuelles de la même façon que vous. Mentionnez de vive voix le message que vous voulez que votre auditoire comprenne.

Soyez bien préparé

Préparez-vous afin que vous n'ayez pas à lire vos diapositives et transparents. Cela pourrait montrer votre manque de confiance ou de connaissance de votre sujet. Utilisez vos aides visuelles comme aide-mémoire. Bien des conférenciers utilisent des fiches (4x6 po ou 5x7 po) pour ne pas perdre le fil. Elles sont plus faciles à manipuler et moins visibles que les grandes feuilles de papier.¹⁰

⁹ Lindstrom, Robert. 2000. "1000 and Counting: How Pictures are Taking Over the Word." *Presentations*, Volume 14, Issue 6, page 44.

¹⁰ Chaney, Lillian and Catherine Green. 2004. "Key Business Skills." *SuperVision*, Burlington, Volume 65, issue 9, page 19.

Utilisez les titres efficacement

Sur une aide visuelle, l'emplacement le plus percutant est le titre. Donnez à chaque aide visuelle un grand titre qui contribuera à en accroître la compréhension. Comme dans le cas des titres des journaux, qui se ressemblent partout dans le monde, les grands titres peuvent communiquer rapidement à votre auditoire le sens de votre message principal.

Voici certains exemples de titres inefficaces et de titres efficaces :

Titres inefficaces	Titres efficaces
Voiture électrique	Les voitures électriques sont plus économiques
Coût versus années	Le coût initial est rapidement récupéré
Améliorations du système	Les modifications apportées au système améliorent sa performance

Songez au style

Conservez un style visuel cohérent dans l'ensemble de votre présentation. Utilisez les mêmes caractères typographiques, couleurs et éléments graphiques pour maintenir une continuité. Songez à embaucher un concepteur graphique pour élaborer des aides visuelles peaufinées et professionnelles.

Choisissez les mots et les chiffres avec soin

Les mots que vous choisissez influencent l'efficacité de votre message en fonction de la langue et de la culture. Vous pouvez accroître la compréhension en utilisant les lignes directrices suivantes pour les aides visuelles écrites :

- Respectez la règle de six — pas plus de six lignes par aide visuelle et pas plus de six mots par ligne.
- Énumérez des points ou des énoncés clés seulement.
- Utilisez un gros caractère qui peut être vu à l'arrière de la pièce.
- Choisissez un caractère unique sans empattement comme Helvetica pour faciliter la lecture.
- Évitez d'utiliser des lettres en haut de casse.
- La largeur est préférable à la hauteur, car le texte est plus facile à balayer. Utilisez le format paysage horizontal.
- Utilisez des phrases précises et éliminez les détails inutiles.
- Évitez l'utilisation excessive d'énumérations à l'aide de puces.

Choisissez les couleurs...soigneusement

Utilisez la couleur pour attirer l'attention de l'auditoire. La durée d'attention par aide visuelle augmente en moyenne de huit à 11 secondes si l'on ajoute de la couleur.¹¹ Toutefois, utilisez la couleur avec modération. Limitez-vous à un maximum de deux couleurs par graphique. De plus, soyez attentif aux associations de couleurs dans différents pays. Informez-vous auprès de personnes clés pour choisir des couleurs qui n'offenseront pas votre auditoire étranger et qui présenteront l'image la plus professionnelle possible. Si vous utilisez une couleur qui est populaire et respectée dans votre pays hôte, vous pourrez en tirer profit.

¹¹ Robbins, Jo. 1997. *High-Impact Presentations: A Multimedia Approach*. John Wiley and Sons.

Essayez-les avant de les utiliser

Essayez vos aides visuelles avant de les utiliser devant un auditoire inconnu. Sont-elles faciles à lire? Peut-on les suivre facilement? Illustrent-elles le point que vous désirez souligner? Assurez-vous que chaque aide visuelle a un but. Essayez les aides visuelles avec une personne clé qui connaît la culture de votre auditoire cible. Veillez également à ce qu'il n'y ait aucune erreur d'orthographe ou de grammaire, qui pourrait vous faire perdre instantanément de la crédibilité.

3.4 Avantages et inconvénients de diverses aides visuelles

Voici une liste d'avantages, d'inconvénients et de conseils liés à l'utilisation de chacune de ces aides visuelles.

3.4.1 Transparents de rétroprojecteur**Avantages**

- Peuvent être produits facilement à l'ordinateur.
- Flexibles — on peut écrire dessus.
- Peuvent être présentés dans une salle éclairée.
- Faciles à reproduire pour les distribuer à l'auditoire.
- Fiables, simples à manier et largement répandus.
- Pratiques pour les séances de questions et réponses.
- Faciles à transporter.
- Favorisent une présentation plus intime et moins intimidante.
- L'enchaînement et le contenu de la présentation peuvent être facilement rajustés au dernier moment.

Inconvénients

- Ils conviennent moins aux auditoires nombreux (plus de 30 personnes).
- Peuvent être jugés moins professionnels ou crédibles si les présentations sur écran LCD et informatisées sont plus fréquentes.
- La mise au point des diapositives sur le rétroprojecteur peut détourner l'attention.
- Risque élevé de rompre l'enchaînement prévu si l'on doit passer à une diapositive subséquente ou revenir en arrière au cours de la présentation.
- Le projecteur est difficile à transporter.
- Le présentateur doit se fier à l'équipement de projection « sur place ».

Conseils

- Recouvrez chaque transparent d'une feuille d'acétate. Utilisez un marqueur à essuyage à sec pour pointer des éléments importants pendant que vous parlez.
- Les écrans de rétroprojection doivent être disposés à un angle de 45 degrés par rapport à l'auditoire et d'un côté de la salle pour que vous puissiez être au centre de la tribune.
- Prévoyez de fermer le projecteur au cours des explications plus longues parce que le bruit du ventilateur est souvent une cause de distraction.
- Faites face à l'auditoire et non au projecteur ou à l'écran.
- Pointez en direction de l'écran et non sur le rétroprojecteur.
- Utilisez des caractères de très grande taille (26 points au minimum).
- Faites des copies des transparents pour les notes du conférencier.

3.4.2 Diapositives 35 mm**Avantages**

- Transportables.
- Faciles à reproduire.
- Faciles à acheminer par courrier électronique.
- Les images et les couleurs sont mieux définies.
- Le présentateur n'a pas à changer les éléments visuels manuellement.

Inconvénients

- La salle doit être suffisamment obscurcie pour permettre une bonne visibilité.
- En l'absence d'une commande à distance, le présentateur ne doit pas s'éloigner de la machine.
- Les normes relatives aux carrousels de diapositives peuvent varier d'un pays à l'autre.
- Ces diapositives peuvent produire une interaction moins intime entre le conférencier et l'auditoire.
- Il est difficile d'y apporter des modifications de dernière minute.
- Lorsque l'équipement de projection devient désuet, il peut être difficile d'en trouver.
- Il est difficile d'avoir un contact visuel avec des personnes clés pendant la présentation.

Conseils

- Éteignez le projecteur durant les longues explications.
- Évitez, si possible, d'obscurcir complètement la salle.
- Si une commande à distance n'est pas disponible pour changer les diapositives, demandez à quelqu'un de le faire et convenez d'un système de signaux entre vous.
- Envisagez d'utiliser des diapositives en blanc ou de ne pas mettre de diapositive entre les sections, au besoin.
- Assurez-vous de disposer d'un pupitre ou d'un lutrin pour lire vos notes de conférencier.
- Assurez-vous de disposer d'un pointeur, au besoin.

3.4.3 Projections informatisées et médias électroniques

Avantages

- Image très professionnelle.
- Coût minime de production des éléments visuels si le matériel est disponible.
- L'achat d'équipement de production de projection est abordable.
- Compacts et portatifs.
- Les présentations peuvent être facilement envoyées par courrier électronique.
- Il est facile de recourir à des éléments visuels et de répéter à l'aide de la fonction « diaporama » offerte par la plupart des logiciels.
- On peut facilement modifier les éléments visuels.
- On peut facilement insérer des graphiques.
- Élargissent la gamme des options grâce à l'utilisation de techniques multimédias comme l'animation, les séquences vidéo et le son.
- Plusieurs collègues peuvent travailler à la conception et à la production de la présentation.
- La présentation peut être distribuée de façon efficiente à des clients éventuels comme suivi.
- La présentation peut être imprimée, copiée et fournie comme document distribué pendant l'exposé.

Inconvénients

- Exigent du matériel qui n'est pas toujours disponible en pays étranger.
- Il y a un risque que la technologie devienne le point d'attraction plutôt que le contenu ou le conférencier.
- Le côté « haute technologie » pourrait aliéner l'auditoire.
- Le projecteur peut être bruyant et distraire l'attention.
- Comme dans le cas des diapositives, cette technique exige une salle obscurcie.

Conseils

- Évitez l'usage extrême des animations ou des sons, qui pourraient constituer une source de distraction.
- Préparez des diapositives standard ou des transparents de rétroprojecteur comme solution de repli.
- Engagez un concepteur graphique pour un travail professionnel.
- Apportez une ampoule supplémentaire pour votre projecteur LCD lorsque vous êtes à l'étranger.
- Vérifiez les exigences relatives au cycle d'électricité et au voltage et prévoyez des adaptateurs.
- Utilisez un système de commande ou de souris sans fil pour vous permettre de présenter votre exposé à une certaine distance de votre ordinateur portable.

3.4.4 Tableaux de papier

Avantages

- Faible coût, peu de technologie.
- Faciles à créer.
- Éliminent les documents à distribuer.
- Excellents pour les petits groupes.
- Encouragent l'interaction et la participation du groupe.

Inconvénients

- Ne durent pas très longtemps.
- Certains membres de l'auditoire peuvent avoir de la difficulté à les voir.
- Difficiles à transporter.
- Peuvent être illisibles s'ils ne sont pas créés avec soin.

Conseils

- Utilisez des mots clés seulement (moins de 10 mots par page).
- Pas plus de cinq lignes de texte.
- Écrivez des lettres d'une hauteur d'au moins deux pouces.
- Utilisez des puces.
- Utilisez de la couleur pour mettre du texte en évidence.
- Laissez beaucoup d'espace blanc.
- Laissez une feuille blanche entre les pages.
- Apportez vos propres marqueurs.

Quelle que soit l'aide visuelle que vous choisirez, ne la laissez pas dominer votre présentation. Les aides visuelles servent à enrichir votre présentation; elles ne vous remplacent pas.

3.5 Préparez du matériel écrit

Le matériel écrit représente une autre forme d'aide visuelle. Il y a deux types de ressources écrites à prendre en considération au moment de préparer une présentation internationale :

- Les notes de conférencier.
- Les documents à distribuer à l'auditoire.

3.5.1 Notes de conférencier

Les notes de conférencier fournissent un cadre clair qui devrait vous aider à suivre le déroulement de votre présentation. Le fait de parler à l'aide de notes concises plutôt que de lire un discours écrit favorisera aussi un débit plus naturel et augmentera la probabilité que vous puissiez conserver l'intérêt et l'attention de l'auditoire.

Préparez vos notes

Si vous avez consacré suffisamment d'effort à préparer votre aperçu (voir le chapitre 2), les notes de conférencier devraient alors naturellement découler de celui-ci. Vos éléments visuels vous serviront d'aide-mémoire pendant la présentation. Lorsque vous aurez terminé votre aperçu et vos éléments visuels, rédigez le scénario de la présentation en ajoutant des mots qui correspondent à chaque point ou élément visuel. Créez une version abrégée de ce scénario sur vos notes.

Genres de notes

Le format des notes de conférencier est déterminé à la fois par les préférences individuelles et par le contexte dans lequel se déroulera la présentation. Les deux formats les plus couramment employés sont les fiches (signalétiques) de 3x5 po ou de 4x6 po et les feuilles de format standard (8,5x11 po). Chaque format offre des avantages :

Fiches

- Faciles à manier.
- Exigent de la précision.
- Moins encombrantes que les feuilles de format 8,5x11 po.
- Permettent de condenser ou de supprimer des éléments.
- Donnent une image plus professionnelle s'il n'y a pas de lutrin.
- Permettent de changer facilement l'ordre ou le contenu de la présentation.

Feuilles de format standard

- Format pratique à l'étape de la préparation.
- Permettent de profiter des fonctions offertes par certains logiciels, par exemple l'option Pages de commentaires de PowerPoint.
- Offrent plus d'espace pour inscrire des détails.

Conseils concernant les notes de conférencier

- Imprimez les notes en gros caractères (14 points au minimum) pour améliorer la lisibilité.
- Utilisez la couleur et la surbrillance pour faire ressortir les éléments clés.
- Numérotez les fiches ou les pages afin de pouvoir les conserver par ordre.
- Utilisez des mots-guides (p. ex. efficacité, de premier ordre).
- Faites une photocopie ou une copie de sauvegarde de vos notes.
- Utilisez des symboles pour faciliter la présentation (p. ex. un 'P' pour indiquer une pause, ou des flèches directionnelles).
- Utilisez des mots repères pour aider l'auditoire — notamment pour les conférenciers de langue étrangère — en faisant les enchaînements (p. ex. « en conséquence », « en conclusion »).
- Inscrivez la durée prévue pour chaque passage dans vos notes afin de respecter la période qui vous est allouée.

3.5.2 Documents à distribuer à l'auditoire

Les documents à distribuer peuvent présenter des avantages pour tous les genres de présentations, et ce, particulièrement dans un contexte international.

Le fait d'indiquer à votre auditoire que les principaux points de votre présentation sont repris dans les documents distribués vous permettra de centrer clairement l'attention sur vous et sur votre message. Vous pourrez aussi accroître la compréhension en faisant traduire les documents à distribuer dans la langue de votre auditoire. Au Canada, il est plus courant de remettre de tels documents à la fin de la présentation pour éviter de détourner l'attention des participants. Cependant, dans un contexte international, notamment lorsque vous ne parlez pas la langue du pays, il pourrait être utile de distribuer des copies de vos éléments visuels au début de la présentation. Les participants pourront ainsi prendre des notes sur ces documents dans leur langue. Les outils tels que le Handout Master de PowerPoint sont particulièrement utiles à cet égard.

Les documents à distribuer renforcent votre message et sont souvent conservés pour consultation ultérieure. S'ils sont préparés avec soin et de façon professionnelle, ces documents peuvent également améliorer votre image de marque. Par conséquent, si vous remettez à votre auditoire des documents, assurez-vous qu'ils sont appropriés.

Voici quelques conseils :

- Informez à l'avance l'auditoire que des documents seront distribués.
- Préparez un lexique des termes techniques, des noms commerciaux et des acronymes fréquemment utilisés.
- Produisez ces documents dans la langue de l'auditoire pour en faciliter la compréhension.
- Assurez-vous que ces documents sont clairs et explicites.
- Surveillez les nuances culturelles.
- Assurez-vous que ces documents contribuent à l'atteinte des objectifs de votre présentation.
- Utilisez moins de documents à distribuer pour augmenter la probabilité qu'ils soient lus.
- Imprimez plus de documents que le nombre dont vous prévoyez avoir besoin, parce qu'il est de coutume dans certains pays que des participants prennent des copies supplémentaires pour leurs collègues.
- Assurez-vous que le nom, le symbole et l'adresse du site Web de votre entreprise et les coordonnées des personnes à contacter figurent sur les documents à distribuer.
- Maintenez un style et un agencement de couleurs cohérents pour renforcer votre image professionnelle.

3.6 Connaissez votre équipement et le contexte

3.6.1 Médias de présentation

Le moyen utilisé pour communiquer votre message pendant une présentation est appelé un média de présentation. Comme on l'a décrit précédemment, votre média peut comprendre une présentation informatisée, un tableau de papier, une rétroprojection, etc. Il est important de réfléchir aux médias que vous utiliserez pour faire une présentation dans un pays étranger parce que l'acceptabilité et l'utilisation de divers médias de présentation peuvent différer d'un pays à l'autre. Utilisez des médias qui conviennent à l'auditoire et à l'endroit où se déroule la présentation. À titre d'exemple, l'équipement utilisé pour une présentation sur ordinateur qui est la norme à Boston pourrait poser des difficultés technologiques en Bolivie.

DIMENSION CULTURELLE

Une présentation sur diapositives convenait parfaitement à un vaste auditoire canadien qui connaissait le conférencier. Cependant, parce que l'utilisation de diapositives exigeait que la présentation se déroule dans une salle obscure, la même stratégie n'était pas le choix optimal à l'étranger. Le conférencier a découvert que le contact visuel avec les principaux participants et la possibilité pour les membres de l'auditoire de le repérer ensuite parmi la foule, à une rencontre de réseautage, étaient des éléments clés de sa réussite.

Vérifiez auprès de l'ambassade canadienne ou du haut commissariat, auprès de collègues d'affaires connaissant bien le marché en question ou auprès de votre partenaire local ou de l'entreprise hôte afin de déterminer les préférences locales et les capacités techniques au moment de choisir un média.

3.6.2 Contexte de la présentation

Vous devrez tenir compte de l'emplacement de votre présentation, qu'il s'agisse du pays ou de l'endroit comme tel, dans votre planification et votre préparation. La technologie, le matériel, les besoins énergétiques et les normes relatives aux installations varient d'un pays à l'autre. La disposition des sièges peut avoir une connotation de prestige ou constituer une forme de communication non verbale. Il arrive souvent que les présentateurs ne connaissent le contexte dans lequel se déroulera la présentation qu'au moment de leur arrivée — Essayez plutôt de trouver des renseignements précis à l'avance. Une fois à destination, il peut être difficile pour un présentateur de vérifier le matériel ou d'influencer des éléments tels que l'éclairage, la ventilation ou la disposition d'une salle.

Voici certaines considérations et suggestions.

Faites une recherche avant le départ

La meilleure façon de planifier une présentation internationale est de la préparer à l'avance en faisant le travail nécessaire avant de quitter le Canada. Faites des recherches sur les normes technologiques, les spécifications électriques, les préférences en matière de matériel et la nature des endroits où se dérouleront vos présentations. Profitez de l'expérience d'autres gens d'affaires qui vivent ou qui ont fait des présentations dans le pays visité. Communiquez tôt avec les organisateurs locaux afin de savoir de part et d'autre ce qui est nécessaire.

Prenez en considérations ces questions :

- Est-ce que vous ou les organisateurs avez prévu des ampoules de projecteur, des microphones et d'autre matériel de remplacement?
- Savez-vous comment atténuer l'éclairage ou avez-vous trouvé quelqu'un qui s'en chargera?
- Un microphone sans fil, plutôt qu'un microphone sur piédestal, est-il disponible pour faciliter les mouvements?
- Avez-vous besoin de prises spéciales ou d'adaptateurs pour brancher vos appareils? La technologie que vous utilisez convient-elle à des cycles électriques peu familiers?
- La disposition des sièges est-elle influencée par des considérations culturelles? Convient-elle à votre présentation et, si elle ne convient pas, que pouvez-vous faire à cet égard?
- Pouvez-vous faire fonctionner le matériel ou cette tâche sera-t-elle confiée à un technicien?

Si vous ne connaissez personne ayant l'expérience des affaires dans le pays où vous vous rendez ou si vous n'avez pas établi de contacts fiables sur place, envisagez de retenir les services d'un expert local. Les planificateurs de rencontre internationale, les entreprises de gestion de missions à l'étranger ou les coordonnateurs de réunions des grandes chaînes hôtelières internationales peuvent vous donner de précieux conseils et même prendre les dispositions nécessaires sur place.

DIMENSION CULTURELLE

Un consultant canadien demande à son assistant engagé sur place si la disposition des sièges était appropriée sur le plan culturel. Il l'a assuré que c'était parfait. À l'arrivée du sous-secrétaire ministériel invité, le consultant a remarqué que l'on montait une « table d'honneur » en avant de la pièce. Cette table se trouverait dans la trajectoire de la projection de la présentation. Il était impossible à ce moment-là de renégocier la disposition de la pièce. Apprendre à travailler efficacement dans toutes les cultures suppose l'apprentissage de compétences, de connaissances et de valeurs qui exigent du temps, de la patience et de l'expérience. Il faut notamment apprendre l'art de poser les questions appropriées et efficaces dans une autre culture. Vous devez apprendre à poser des questions qui vous permettront d'obtenir les réponses dont vous avez besoin au lieu des réponses que vous avez besoin d'entendre selon votre interlocuteur.

Dans le cas décrit ci-dessus, le consultant peut avoir montré la liste d'invitation à un assistant engagé sur place et demander « compte tenu des gens qui figurent sur cette liste, que devrait être la disposition de la salle? » En posant les questions ouvertes de ce genre, vous obtiendrez une réponse adaptée à la culture.

Ayez un plan de rechange en cas de problème

Il est important de prévoir les problèmes et de disposer d'un plan de rechange. Envisagez le pire scénario et soyez prêt à y faire face. À titre d'exemple, soyez prêt à projeter votre voix de manière à être entendu sans microphone. Envisagez de devoir improviser avec du matériel à distribuer si le projecteur fait défaut. Transportez toujours dans vos bagages à main vos aides visuelles et votre matériel de présentation au cas où vos bagages seraient égarés. Faites deux copies de votre présentation et conservez-les dans deux endroits différents.

DIMENSION CULTURELLE

Un conférencier canadien a subi des pannes de courant intermittentes durant sa présentation dans un pays en développement. L'éclairage et le volume du microphone ont baissé, et sa présentation sur diapositives s'est obscurcie. Ne disposant pas de plan d'urgence pour composer avec une telle situation, sa présentation a échoué.

Répondez aux questions suivantes pour élaborer un plan d'urgence :

QU'ARRIVERAIT-IL SI?

1. Problèmes personnels. Faites attention à votre propre bien-être.
2. Matériel. Prenez en considération les documents distribués, la langue utilisée et les échantillons de produits.
3. Équipement. Il pourrait ne pas fonctionner comme prévu.
4. Endroit. Prenez en considération l'aménagement, l'éclairage, la ventilation, la température et l'acoustique de la salle.
5. Autres.

SITUATION D'URGENCE :

Que feriez-vous si l'un des éléments ci-dessus n'allait pas comme prévu?

Mise à l'essai et pratique

Lorsque vous devez parcourir une longue distance pour faire une présentation importante, prévoyez arriver une journée à l'avance. Cela vous permettra de visiter l'endroit, de vérifier le matériel et, peut-être, de faire une répétition. À tout le moins, cela vous aidera à surmonter le décalage horaire et à être frais et dispos le jour de la présentation.

Tentez de rencontrer les organisateurs et les techniciens locaux. Vérifiez le matériel pour vous assurer que les ordinateurs portatifs et les projecteurs sont en bon état, que les carrousels de diapositives sont compatibles, que les contrôles à distance fonctionnent, qu'il y a des microphones, etc. Si possible, faites une répétition afin de voir comment les choses se dérouleront le jour de la présentation.

Agissez en douceur lorsque vous prenez les commandes

Si, au Canada, il vous est possible de prendre en charge les arrangements et d'apporter des modifications de dernière minute, cela pourrait être considéré comme déplacé voire inconvenant dans certains pays. Ainsi, il ne convient pas à une personne de haut rang de déplacer les chaises ou un projecteur; cela pourrait même nuire à son image dans un pays où les gens sont sensibles au statut social.

Soyez attentif au protocole local en vous renseignant sur qui est aux commandes et quel comportement est approprié. Dans les pays où l'interaction est directe et informelle, n'hésitez pas à apporter les changements nécessaires. Après tout, vous avez la responsabilité finale de voir à ce que le contexte dans lequel se déroulera votre présentation soit le meilleur possible.

Faites preuve de souplesse

Il pourrait être culturellement acceptable pour les membres de l'auditoire d'entrer et de sortir durant votre exposé. Vous pourriez aussi devoir faire votre présentation dans un nuage de fumée de cigarette. L'atmosphère dans la salle où a lieu la présentation peut être étouffante ou, au contraire, glaciale. Essayez de ne pas être irrité ou de ne pas vous mettre en colère si les choses ne se passent pas comme prévu ou si le matériel ne fonctionne pas. Rappelez-vous que les normes matérielles et les contextes peuvent différer d'une culture à l'autre. La meilleure attitude à adopter pour composer avec les différences et les difficultés est de garder l'esprit ouvert, de conserver le sens de l'humour et de faire preuve de souplesse. N'oubliez jamais que si votre présentation ne s'est pas déroulée comme prévu, personne dans la salle ne savait ce que vous aviez anticipé!

3.7 Êtes-vous prêt? Liste de vérification

Médias visuels et notes de conférencier

- Optimisez l'utilisation des aides visuelles dans un contexte interculturel.
- Assurez-vous que les éléments visuels sont simples et bien visibles.
- Relisez les aides visuelles et les documents à distribuer pour en vérifier la clarté, la simplicité, les nuances culturelles et les fautes de frappe.
- Utilisez des mots clés, la surbrillance, des symboles et des repères temporels sur vos notes de conférencier.
- Faites une copie de réserve des notes de conférencier et des médias visuels.
- Traduisez les documents à distribuer et les éléments visuels dans la langue locale, si possible.
- Assurez-vous de disposer de vos éléments visuels sous une autre forme si vous utilisez un média informatisé.

Contexte de la présentation

- Faites des recherches sur les préférences et les capacités techniques locales avant de choisir un média visuel.
- Élaborez un plan d'urgence pour faire face aux problèmes éventuels.
- Faites en sorte d'arriver une journée à l'avance pour vérifier le matériel et répéter votre présentation.
- Apportez dans vos bagages à main les éléments visuels et tout le matériel nécessaire à votre présentation.
- Sachez comment faire fonctionner le matériel ou trouvez une personne-ressource qui pourra vous assister.
- Assurez-vous que l'éclairage du lutrin est approprié, qu'il y a des ampoules de rechange pour les projecteurs, que les carrousels de diapositives sont compatibles, etc.

4

Chapitre 4 : Dynamique de la présentation

Une présentation bien préparée peut échouer en raison de ce que vous dites ou faites au cours de la présentation. Les éléments verbaux et non verbaux sont la clé du succès, y compris la tenue vestimentaire, le langage corporel, les caractéristiques vocales, la posture, le contact visuel et l'utilisation du temps. Des différences culturelles subtiles peuvent mener à des réactions négatives imprévues de la part de l'auditoire. Il peut s'agir d'un commentaire inopportun ou d'un geste offensant. La plupart des gens ne savent jamais ce qui a accroché, seulement que leurs relations d'affaires en ont subi le contrecoup, souvent de façon irrémédiable.

La règle des 20/80 pour les présentations consiste à consacrer 20 p. 100 de son temps de préparation au contenu et 80 p. 100 à la prestation.

Différentes cultures ont des règles de conduite, des façons de communiquer et des normes de comportement différentes, lesquelles peuvent toutes provoquer des malentendus. Les Canadiens doivent reconnaître ces différences et y être sensibles.

4.1 Soyez attentif au protocole

Le protocole, les formalités et l'étiquette diffèrent selon le pays et les circonstances. Dans les cultures où l'on accorde beaucoup d'importance aux formalités, on valorise la conduite et les discours officiels. Les titres et les diplômes sont mis en évidence. Il faut respecter certains paramètres comme la tenue vestimentaire, l'hospitalité et la disposition de la salle. À l'opposé, dans les cultures où l'on valorise une séance plus informelle, les gens se conduisent de façon plus amicale et familière. La personnalité et les réalisations l'emportent sur les titres. On fait preuve de spontanéité.

Le degré de compréhension et de respect du protocole local peut avoir autant d'impact sur votre crédibilité et votre réussite que ce que vous direz. Adoptez une approche conservatrice au moment de vous présenter dans un milieu nouveau ou non familier. Il serait plus prudent que vous empruntiez une démarche plus formelle qu'au Canada. Vous pourrez toujours adopter un comportement plus décontracté lorsque vous vous sentirez plus à l'aise.

4.1.1 Songez aux présentations

Dans de nombreuses cultures, la personne qui vous présente contribue pour beaucoup à établir votre crédibilité – plus la personne occupe un rang élevé, plus élevé sera votre statut. Vérifiez auprès d'un spécialiste des milieux d'affaires ou d'un interprète culturel pour déterminer si vous devriez être présenté et par qui. Il serait préférable d'écrire en détail le texte devant servir à vous présenter pour que la personne à qui cette tâche a été confiée puisse le lire. Énumérez vos titres de compétence qui ont une importance dans la culture locale (voir le Chapitre 2, Entrée en matière).

4.1.2 Signalez la présence de personnalités importantes

Dans bien des pays, il est de coutume de présenter les personnes importantes au début d'une allocution ou d'un exposé. Sachez à l'avance qui devrait être présenté et dans quel ordre. Dans certaines cultures, on utilise beaucoup les titres en signe de reconnaissance et de respect envers les supérieurs.

Vérifiez auprès de vos hôtes pour savoir comment bien prononcer les titres et suivre un ordre de présentation approprié. Écrivez les noms et les titres clairement sur une fiche. Épelez les noms phonétiquement et répétez-les. Dans les cultures où l'on est sensible au rang social, utilisez le titre que vous détenez dans votre entreprise à votre avantage et de façon à montrer l'autorité ou l'influence que vous exercez au sein de votre organisation.

4.1.3 Soignez votre tenue

Vous avez entre 7 et 15 secondes pour établir votre crédibilité; votre tenue vestimentaire est l'un des premiers facteurs qui entrent en jeu. Elle révèle votre statut et votre sensibilité à l'égard des normes locales. La tenue comprend également la coiffure, l'apparence et les chaussures. La communauté d'affaires internationale s'occidentalise sur le plan vestimentaire. La tenue standard est un complet de coupe conservatrice et une cravate pour les hommes et un tailleur ou une robe pour les femmes. Habillez-vous en fonction de l'occasion et de l'auditoire. Des couleurs discrètes sont habituellement préférables pour les hommes. Les femmes ont plus de latitude en ce qui a trait à la couleur et au style, mais elles doivent veiller à observer les normes locales quant à l'acceptabilité du pantalon par rapport à la jupe, à la longueur de la jupe et à l'opportunité de laisser les bras ou les jambes découverts. Dans l'incertitude, habillez-vous de façon plus conservatrice. Ainsi, les hommes peuvent toujours enlever leur veston. Les hommes et les femmes devraient éviter tout tape-à-l'oeil ou tout ce qui tranche avec leur message verbal, par exemple des bijoux trop gros. Enfin, si vous avez l'intention d'adopter la norme vestimentaire locale, assurez-vous de le faire de la bonne façon. Ce n'est pas une décision à prendre à la légère. Consultez un informateur clé local avant de déterminer ce qui est ou non approprié. Les gens d'affaires qui voyagent dans le monde peuvent porter atteinte à leur image en tentant d'adopter le code vestimentaire local s'ils ne le font pas de la bonne manière.

4.1.4 Le sexe

Bien que les femmes soient de plus en plus acceptées sur un pied d'égalité dans la communauté d'affaires internationale, il y a encore des pays où les femmes peuvent devoir mettre plus d'effort pour établir leur crédibilité. Portez des vêtements et ayez une démarche plus conservateurs et assurez-vous d'être présentée par une personnalité d'affaires hautement respectée.

4.1.5 L'âge

Dans certaines cultures, l'âge est un facteur déterminant de la situation sociale et de l'autorité. Dans les cultures asiatiques, le fait d'être plus âgé a un impact significatif sur votre statut et votre autorité perçus.

DIMENSION CULTURELLE

Une Canadienne, déçue de ses rapports avec ses homologues du pays hôte, a rectifié la situation en demandant aux hommes qui faisaient partie de son équipe d'en référer à elle publiquement sur les questions les plus importantes. Cela lui a immédiatement permis d'établir son autorité et le rôle de premier plan qu'elle jouait.

Évidemment, vous ne pouvez changer votre âge, mais dans les pays où l'âge est important, prenez soin de vous tenir et de vous exprimer avec dignité. L'âge est aussi un facteur à prendre en considération pour choisir la personne appropriée qui fera une présentation au nom de votre entreprise.

4.2 Adaptez votre message verbal

Du point de vue de la culture, il existe deux styles distincts de communication : implicite et explicite. Dans le cas de la communication implicite, la signification se trouve surtout dans le contexte. Qui a parlé, de quelle façon et à quel endroit sont des facteurs plus importants que les mots comme tels. On s'attend à ce que l'auditoire puisse « lire » le contexte. Les mots ne font que répéter l'évidence même. Le silence communique diverses significations.

Dans le cas de la communication explicite, le contexte passe inaperçu et n'est pas important. Les mots servent à la compréhension et à la précision. Le silence est perçu comme un manque d'engagement ou de compréhension.

En règle générale, les cultures occidentale et européenne ont tendance à opter pour la communication explicite, tandis que les cultures orientale et asiatique optent davantage pour la communication implicite. Toutefois, faites attention de ne pas généraliser.

Assurez-vous de vous renseigner sur le style de communication de votre auditoire et de vous y adapter.

Voici quelques autres suggestions.

4.2.1 Apprenez la langue

Parler la langue du client est la règle d'or des affaires internationales. Il n'y a pas de meilleure façon de comprendre une culture que d'apprendre la langue. Toutefois, cela peut être difficile si la présentation doit être répétée dans différents pays. Lorsque vous parlez une langue seconde, visez à établir un rapport plutôt que de rechercher la perfection. Écrivez ce que vous allez dire en détail puis pratiquez, pratiquez et pratiquez. Plus vous serez à l'aise avec les mots et la langue, plus vous aurez l'air naturel. Pour la présentation elle-même, rédigez des notes de conférence en utilisant des mots clés et des signaux. Immergez-vous dans la langue locale avant votre présentation en regardant la télévision, en écoutant la radio, en conversant avec des personnes qui parlent votre langue nouvellement acquise et en lisant les journaux locaux.

Si vous ne pouvez faire votre présentation dans la langue parlée par votre auditoire, commencez au moins par quelques mots. Assurez-vous que ce que vous avez appris est approprié pour l'endroit et que vous n'avez pas simplement utilisé un terme familier ou une expression de la rue. Vous pouvez ainsi montrer que vous êtes prêt à en apprendre au sujet des gens, de la langue et de la culture du pays qui vous accueille. Demandez à quelqu'un qui maîtrise votre langue nouvellement acquise de vous aider à bien prononcer et ne vous en faites pas si vous commettez quelques erreurs. Dans la plupart des cas, l'auditoire local appréciera l'effort que vous faites.

4.2.2 Internationalisez votre langue

Le simple fait que vos homologues étrangers parlent l'anglais ou le français comme langue seconde ne signifie pas que vous ne devez pas vous adapter. Les styles d'expression verbale varient beaucoup d'un pays à l'autre. Assurez-vous que votre présentation sera comprise le plus clairement possible par quelqu'un dont c'est la langue seconde.

Voici quelques conseils :

- Évitez le jargon, les acronymes, les termes d'argot ou familiers et les analogies tirées du sport ou d'une culture particulière (p. ex. « pifomètre », « donner l'heure juste »). Ces expressions peuvent être incomprises d'un auditoire étranger.
- Utilisez une terminologie standard et cohérente, que connaît bien votre auditoire.
- Expliquez certains termes clés la première fois que vous les utilisez.
- Parlez lentement. Faites une pause à chaque point principal.
- Rencontrez un interprète ou un informateur clé pour passer en revue les mots et les expressions clés. Demandez dans quelle langue la présentation sera la plus efficace.
- Utilisez la forme active plutôt que la forme passive. Par exemple, dites « nous avons examiné nos options » plutôt que « les options ont été passées en revue ».
- Utilisez des mots qui n'ont pas plusieurs sens. Par exemple, choisissez « exact » plutôt que « bon ».
- Utilisez des verbes d'action spécifique plutôt que des verbes généraux. Par exemple, dites « nous espérons remporter le contrat » plutôt que « nous espérons avoir le contrat ».
- Évitez les verbes tels que faire, avoir, être et aller.
- Simplifiez votre langage en utilisant des phrases et des mots plus brefs. Si vous devez reprendre votre souffle, la phrase est trop longue pour être facilement comprise.
- Évitez les mots ou les phrases qui n'ajoutent rien au sens de vos paroles (p. ex. « à toutes fins pratiques »).
- Essayez de ne pas utiliser la forme négative. Restructurer vos phrases pour éviter de l'utiliser.
- Simplifiez vos éléments visuels et ne les surchargez pas de texte.

DIMENSION CULTURELLE

Les gens de certaines cultures emploient traditionnellement un langage éloquent, souvent ponctué de citations de poètes respectés — un style que les Canadiens pourraient considérer excessif ou trop fleuri. Les gens d'autres cultures s'expriment sur un ton plus émotif et varié que les Canadiens; un style que nous pourrions considérer exagéré et peut-être non professionnel. À l'opposé, d'autres cultures ont tendance à adopter un ton plus monotone; celui-ci peut nous paraître ennuyeux, mais, aux yeux des personnes appartenant à ces cultures, il démontre le contrôle personnel et le respect.

4.2.3 Adaptez votre style et votre rythme

Les styles d'expression peuvent varier énormément d'un pays à l'autre et d'une personne à l'autre. Un langage familier contribue à renforcer la confiance et à établir des rapports; il est donc d'importance capitale de s'adapter au style d'expression local. Étudiez le ton et la cadence de la langue locale et essayez par la suite d'être plus animé et varié dans votre expression ou plus discret. Il est également essentiel d'ajuster votre débit. Plus de 80 p. 100 des conférenciers démarrent trop rapidement. Ralentissez d'environ 10 p. 100 au début de votre exposé. Cela donnera à votre auditoire la chance de s'habituer à votre voix et à votre façon de parler. Poursuivez à un rythme délibérément lent tout au long de votre présentation pour favoriser la rétention et la compréhension parmi l'auditoire.

Voici quelques autres conseils pour adapter votre style d'expression verbale :

- Ne traitez que d'une pensée ou d'une action par phrase.
- Écoutez-vous prononcer le dernier mot de chaque phrase avant d'en entreprendre une nouvelle.
- Faites souvent des pauses pour mettre certains éléments en relief et permettre à votre auditoire d'assimiler ce que vous avez dit et ne craignez pas les silences.
- Articulez clairement en prononçant les consonnes finales (p. ex. permettre et non permet...).
- Exagérez légèrement si cela semble nécessaire.
- Ayez la bonne prononciation : assurez-vous de prononcer correctement les mots, les noms et les lieux.
- Liez étroitement ce que vous dites à vos aides visuelles et utilisez un pointeur au besoin pour aider l'auditoire à suivre ce que vous dites.
- Reprenez certains passages pour renforcer la compréhension (p. ex. « L'efficacité s'est améliorée de 50 p. 100... c'est-à-dire de cinq zéro pour cent »).
- Évitez de dire « hum », « ah » et « vous savez », qui ne sont qu'une source de distraction.
- Répétez les phrases importantes.

Assurez-vous de parler assez fort non pas pour que les gens comprennent mieux ce que vous dites, mais plutôt pour bien projeter votre voix!

4.2.4 Utilisez les interprètes de façon efficace

Il est important de savoir dans quelle mesure l'anglais ou le français est accepté ou compris dans le pays hôte. Ainsi, dans un pays multilingue comme la Suisse, ne supposez pas que vous pouvez utiliser le français parce que c'est l'une des langues officielles. Vous courez le risque d'offenser des gens en employant la mauvaise langue ou en supposant que votre auditoire parle votre langue alors que ce n'est pas le cas. Sachez quelle est la préférence et la compétence linguistique dans le pays hôte et réservez les services d'un interprète au besoin. Ainsi, parler l'espagnol ou disposer d'un interprète qui parle cette langue est fortement recommandé à peu près partout en Amérique du Sud.

Lorsque vous utilisez les services d'un interprète, il est aussi important de savoir comment leur rôle est perçu dans la culture locale. Les Canadiens, les Américains, les Allemands, les Britanniques, les Scandinaves et les Hollandais considèrent que le rôle d'un interprète est de donner un compte rendu exact et non biaisé de ce que vous dites à votre auditoire. Il peut toutefois en être autrement dans une autre culture.

DIMENSION CULTURELLE

Le rôle d'un interprète japonais se limite non pas à traduire, mais aussi à interpréter la langue, les gestes, le contexte et la signification. Plutôt que d'être un participant neutre, l'interprète japonais est considéré comme un membre de l'équipe. Alors qu'en Allemagne, il sera acceptable d'utiliser l'interprète fourni par votre hôte, au Japon vous pourriez songer à retenir vous-même les services d'un interprète.

Si un interprète est requis, vous devriez envisager de faire traduire vos aides visuelles et les documents à distribuer. Cela peut vouloir dire de modifier la présentation des graphiques en plus de traduire le texte. Au Moyen-Orient, par exemple, les axes des graphiques et les diagrammes ne peuvent être transposés directement en arabe, dont la progression va de droite à gauche. Assurez-vous de vérifier attentivement les titres de compétence et de retenir les services d'une personne qui est suffisamment cultivée, tant sur le plan linguistique que sur le plan culturel.

Conseils relatifs au travail avec un interprète¹²

- Donnez à l'interprète le texte de votre présentation ou les notes de conférencier à l'avance.
- Compilez un glossaire de tous les acronymes et termes techniques.
- Donnez à l'interprète de l'information pertinente, par exemple un article de revue traitant de votre entreprise ou du sujet dont vous allez parler.
- Réservez du temps pour rencontrer l'interprète (même si cela signifie de lui rendre visite dans la cabine d'interprétation).
- Passez en revue votre présentation au préalable ou du moins présentez-vous avant votre exposé et demandez à l'interprète s'il a des questions à vous poser.
- Durant l'exposé, répartissez la matière en sections distinctes afin que l'interprète n'ait qu'une seule idée ou pensée à traduire à la fois.
- Étant donné que les discours prononcés mot-à-mot sont plus difficiles à traduire, parlez à l'aide de vos notes.
- Faites fréquemment des pauses pour permettre à l'interprète de vous rattraper.
- Choisissez vos mots avec soin pour éviter les ambiguïtés et le jargon difficile à traduire.
- Adressez-vous à l'auditoire, non à l'interprète.
- Au besoin, soulignez le travail de votre interprète (vérifiez auprès de votre hôte pour vous assurer que cela est compatible avec le protocole local).
- Lorsque vous répondez à des questions de l'auditoire, répétez ce que l'on vous a demandé pour que l'interprète puisse bien entendre.
- Envisagez de demander à une personne compétente dans l'auditoire de suivre la traduction de votre interprète et de vous donner une rétroaction au besoin.

¹² For tips on working with translators see the Website MarcoPolo: The Cross Cultural Marketing Edge, www.strategis.ic.gc.ca/marcopolo.

4.2.5 Employez l'humour avec prudence

Le poète Robert Frost disait de l'humour que c'était la chose qui se perdait habituellement dans la traduction. L'humour est spécifique à chaque culture; or, il ne faut pas supposer que ce qui est considéré comme amusant au Canada le sera aussi dans d'autres pays. Au Canada, aux États-Unis et en Grande-Bretagne, les discours et les exposés efficaces débutent souvent par une blague, une caricature ou une anecdote humoristique, adroitement présentée. Mais cela peut être risqué dans d'autres pays.

DIMENSION CULTURELLE

Lorsqu'un homme d'affaires nord-américain a commencé son discours à Beijing par une blague, l'interprète chinois a minutieusement traduit chaque phrase de la blague, à une exception près. Après que le conférencier eut prononcé la phrase-choc, l'interprète a simplement ajouté en chinois : « Veuillez rire maintenant. »

L'attitude la plus prudente en ce qui a trait à l'utilisation de l'humour dans un contexte interculturel est d'éviter les blagues, les références humoristiques et le sarcasme à moins de très bien connaître l'auditoire. Si vous souhaitez employer l'humour dans votre présentation, soumettez votre texte à l'avance à quelqu'un qui comprend les nuances de la culture locale et qui peut vous donner une opinion sincère.

4.3 Soyez conscient de votre langage corporel

Dans de nombreuses cultures, votre langage corporel en dit plus long que les mots que vous prononcez. Les gens de toutes les cultures accordent beaucoup de signification à votre gestuelle, à vos expressions, à votre posture et aux contacts physiques, au-delà de ce que vous dites. Les conférenciers canadiens peuvent éprouver des problèmes à l'étranger parce qu'un comportement qui veut dire une chose pour eux a une signification différente dans une autre culture. Les conférenciers canadiens qui veulent réussir sur la scène internationale doivent aborder ces différences avec une certaine prudence. Tenez compte des styles de communication culturelle implicites et explicites dont on a fait mention plus tôt. Dans le cas des gens des cultures qui adoptent un style de communication implicite, la communication non verbale et les signaux remplacent les mots. Dans le cas des personnes ou des cultures qui ont un style de communication explicite, les signaux non verbaux complètent les mots.

Voici quelques conseils axés sur une communication non verbale efficace :

- Renseignez-vous sur le style de communication local et adaptez-vous en conséquence.
- Soyez à l'affût de signes non verbaux. L'observation est votre meilleur moyen d'apprendre.
- Ne jugez pas les comportements non verbaux en fonction des normes canadiennes.
- Faites-vous l'écho des comportements non verbaux, sans les imiter, en vue d'approfondir vos rapports.

4.3.1 Les gestes

La plupart des Canadiens utilisent leurs mains en parlant pour ponctuer le rythme de la conversation, faire référence à des objets ou à des gens, ou pour illustrer des idées. Mais certains gestes faits avec les mains peuvent être très offensants si vous les utilisez par inadvertance ou si vous supposez qu'ils ont la même signification dans un autre pays.

Au moins 75 p. 100 de la communication est de nature non verbale¹³

Voici quelques exemples :¹⁴

- Croiser les doigts en Turquie peut signifier la fin d'une relation.
- Refermer les doigts et le pouce pour insister sur un point pourrait être interprété comme un signe de peur ou de couardise en Belgique.
- Faire le signe « O.K. » en formant un cercle avec le pouce et l'index est obscène au Brésil et représente une menace en Tunisie. Il peut signifier « zéro » ou « sans valeur » en France, « orifice » à Malte et « argent » au Japon.
- Se frotter les joues avec le pouce et l'index d'une main peut vouloir dire « maigre et malade » en Hollande.
- Pointer le pouce en l'air peut être interprété comme une insulte à connotation sexuelle dans le nord de la Grèce.
- Sachez quels gestes de la main sont acceptables dans la culture locale et soyez prudent en utilisant vos mains pour communiquer un message particulier ou pointer du doigt.

4.3.2 Le langage corporel et l'émotion

Votre posture et la façon dont vous vous déplacez peuvent influencer la façon dont vous serez perçu par votre auditoire. Ainsi, dans certains pays, le fait de mettre les mains sur les hanches peut être interprété comme une attitude condescendante ou agressive. Le degré de gesticulation et d'émotion accepté varie aussi beaucoup d'une culture à l'autre. Les cultures latines et moyen-orientales sont plus démonstratives dans leur expression verbale; les cultures orientales sont plus discrètes. Observez vos homologues locaux et tentez d'adopter un langage corporel et un degré d'émotivité similaires.

4.3.3 Le contact visuel

Au Canada, nous nous attendons à ce que nos interlocuteurs gardent le contact visuel pour montrer leur intérêt. Cela n'est pas forcément le cas dans d'autres cultures. Ainsi, au Japon, on ferme parfois les yeux en écoutant pour signaler l'attention ou le respect. Dans certaines cultures africaines et latino-américaines, un contact visuel prolongé de la part d'un subalterne est considéré comme un manque de respect.

Dans un cadre plus intime, soyez attentif à ce qui est approprié et ne soyez pas indifférent ou méfiant envers ceux qui ne maintiennent pas un contact visuel direct. Dans certaines cultures, le fait d'écarquiller les yeux peut sans doute traduire une irritation poliment réprimée plutôt que la surprise. Lorsque vous présentez un exposé à un vaste auditoire, il est préférable que votre regard parcoure la salle en ne s'arrêtant que brièvement (de une à trois secondes) sur les participants. Dans les cultures où le contact visuel est indirect, vous pourriez vouloir centrer votre regard sur le menton ou la partie supérieure du nez de votre interlocuteur.

¹³ Trompenaars, Fons, and Hampden Turner, Charles, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw Hill, New York, NY, 1998.

¹⁴ Morris, Desmond, *Gestures, their origins and distribution*, Stein and Day, NY, 1979.

4.3.4 L'espace personnel

Les gens ont une bulle invisible autour d'eux qui représente une forme de territoire personnel. La taille de cette bulle augmente ou diminue selon le niveau d'intimité, la situation et le contexte culturel. Lorsqu'un étranger semble agressif et insistant, ou froid et distant, cela peut simplement vouloir dire que son espace personnel est différent du vôtre. Ainsi, les Canadiens se sentent à l'aise lorsqu'une distance d'environ deux pieds les sépare des personnes avec qui ils conversent. En Europe du Nord, on maintient une distance plus grande, tandis qu'en Amérique latine et en Méditerranée les gens ont tendance à converser et à échanger en étant beaucoup plus rapprochés et en ayant plus de contacts physiques.

Pour éviter d'offenser quelqu'un, soyez prudent avant d'envahir son espace personnel ou de réagir défensivement à ceux qui donnent l'impression de trop se rapprocher de vous.

4.3.5 Soyez vous-même

Être sensible aux différences culturelles est un excellent point de départ pour une communication réussie. Reconnaître les variations culturelles sans jugement est une compétence acquise qui vient avec le temps et l'expérience. Adaptez votre style, mais demeurez vous-même. Si vous parlez naturellement et avec sincérité, il est plus probable que votre message sera bien reçu.

4.4 Êtes-vous prêt? Liste de vérification

- Familiarisez-vous avec le protocole local et le degré de formalité qui convient.
- Rédigez des remarques de présentation « suggérées » et remettez-les à la personne chargée de vous présenter.
- Sachez si les personnalités importantes devraient être présentées et assurez-vous de bien connaître leur nom et leur titre et d'avoir la bonne prononciation.
- Soyez prêt à commencer votre exposé dans la langue locale.
- Expliquez les termes techniques et les acronymes et précisez les définitions au bénéfice de l'auditoire.
- Rédigez une liste des termes techniques et des acronymes pour votre interprète.
- Rencontrez votre interprète avant la présentation pour répondre à ses questions et passer en revue votre exposé.
- Renseignez-vous pour savoir si le style de communication local est plutôt explicite ou plutôt implicite et adaptez votre approche en conséquence.
- Internationalisez votre langage.
- Ayez une bonne compréhension de l'usage acceptable du contact visuel, des gestes faits avec les mains et de l'espace personnel.

5

Chapitre 5 : Impact et suivi

5.1 Surveillez la réaction de l'auditoire

Une présentation est une communication bidirectionnelle. Même si l'échange verbal ne se produit qu'au cours de la période de questions, votre auditoire communiquera avec vous tout au long de la présentation. Il est important que vous preniez conscience de la façon dont l'auditoire réagit à votre exposé et que vous apportiez constamment des rajustements. Si vous perdez, déroutez, ou offensez votre auditoire, vous pourriez faire plus de mal que de bien.

5.1.1 Surveillez la rétroaction visuelle

Surveillez constamment la réaction de l'auditoire pendant que vous parlez. Tentez de comprendre les signaux qui vous sont envoyés par les participants. Soyez à l'affût de toute une gamme de réactions et de signes non verbaux, dont l'irritation, la surprise, la contrariété, l'agitation, les regards jetés à l'horloge ou un changement de posture, par exemple un raidissement. Dans certains pays, il sera difficile de savoir exactement quel impact votre présentation a eu sur votre auditoire. Certaines cultures expriment facilement leurs émotions, tandis que d'autres sont moins démonstratives.

Prenez garde de ne pas interpréter le comportement des autres en fonction de vos propres normes. Dans certaines cultures, il est acceptable que les gens entrent et sortent durant la présentation ou conversent entre eux. Ne soyez pas distrait ou offensé par ces pratiques.

5.1.2 Sachez à quoi vous attendre

La meilleure approche à adopter est de savoir à l'avance à quoi s'attendre. Apprenez le style de communication de votre auditoire. Parlez à des collègues d'affaires qui ont une expérience du marché en question ou qui ont des contacts locaux. Lorsque vous connaissez bien votre auditoire ou lorsque le style de communication est explicite, vous pouvez simplement demander aux participants s'ils vous comprennent. Toutefois, dans les pays où la communication est implicite, cela pourrait ne pas convenir parce que les gens pourront dire « oui » alors qu'ils veulent dire « non », ou pourraient s'en trouver offensés.

Posez-vous les questions suivantes durant votre présentation :

- Les participants sont-ils intéressés?
- Comprennent-ils?
- Sont-ils convaincus?

Soyez sensible et surveillez l'impact qu'ont vos mots et vos gestes; portez attention à ce que votre auditoire vous dit.



5.2 Misez sur les questions et réponses

La plupart des présentations d'affaires donnent lieu à des questions et réponses. Selon le pays et la situation, les gens peuvent poser des questions tout au long de la présentation ou attendre à la fin au cours d'une séance dédiée à cette fin. Au début de la présentation, expliquez à votre auditoire la façon dont seront gérées les questions. Lorsque l'on a affaire à un auditoire multilingue, il est important d'informer votre auditoire qu'il pourra poser des questions s'il n'a pas compris le message tout au long de la présentation. De cette façon, les membres de votre auditoire savent que s'ils n'ont pas compris quelque chose, ils peuvent vous demander de répéter ou de reformuler votre phrase. De plus, assurez-vous de bien comprendre la question. Répétez ou reformulez la question pour vous assurer que vous comprenez bien.

Les participants de certaines cultures peuvent ne pas répondre lorsque vous leur demandez s'ils ont des questions — ils peuvent écouter votre présentation en silence ou poser seulement quelques questions. Ce n'est pas nécessairement de votre faute, dans leur culture, il est possible qu'il ne soit pas poli de poser de nombreuses questions.

Les questions posées par l'auditoire peuvent contribuer à consolider votre message ou vous déstabiliser et causer un dommage irréparable à votre réputation. Par conséquent, il est extrêmement important que vous sachiez mener rondement la période de questions et réponses dans l'optique de l'impression que vous ferez sur votre auditoire.

5.2.1 Préparez-vous à répondre aux questions

Les séances de questions et réponses échouent habituellement lorsque les conférenciers n'y sont pas préparés. Renseignez-vous à l'avance sur ce qui est coutumier et acceptable sur le marché local. Posez-vous les questions suivantes :

- La participation est-elle une pratique courante?
- Des questions seront-elles posées tout au long de l'exposé ou y aura-t-il une période réservée à cette fin?
- Y a-t-il des règles spéciales ou un protocole local pour les séances de questions et réponses?
- Quelles sont les contraintes de temps?
- Y aura-t-il un modérateur?

Anticipez les questions et les objections. Au moment de préparer vos notes d'allocution ou de répéter votre présentation, pensez à toutes les questions ou objections que pourrait présenter votre auditoire. Considérez chacune d'elles comme une occasion à saisir et préparez à l'avance des réponses qui contribueront à renforcer votre message. Préparez des données ou des aides visuelles supplémentaires que vous utiliserez en réponse à certaines questions ou objections. Cela augmentera sensiblement votre crédibilité et l'impression de professionnalisme que vous laisserez. Si possible, passez en revue vos questions avec quelqu'un qui comprend le sujet et qui connaît votre auditoire.

5.2.2 Réalisez que les réactions de l'auditoire peuvent varier

Le niveau d'interaction avec l'auditoire varie d'une culture à l'autre. Au Canada et aux États-Unis, on peut s'attendre à ce que les participants posent des questions ou soulèvent des objections durant ou après l'exposé. Mais il peut en être autrement dans d'autres pays qui n'ont pas les mêmes traditions que les nôtres en matière de participation publique et où l'on évite d'exposer en public son désaccord. Ainsi, dans certaines cultures, les membres de l'auditoire pourraient ne pas soulever d'objections de crainte de faire perdre la face au conférencier. Par contre, vous pourriez trouver que d'autres auditoires sont constitués de participants actifs, ou encore que les questions posées par un autre

auditoire sont étonnamment franches et directes. Il importe de savoir quel genre d'interaction vous pouvez vous attendre à avoir avec l'auditoire. Cela dépendra non seulement de la culture, mais aussi de la langue, de la situation et de la composition de l'auditoire. Vous pourriez, par exemple, vous attendre à une participation moindre des membres d'un auditoire qui doivent formuler des questions dans une langue qui leur est étrangère.

Si votre présentation s'inscrit dans le cadre d'un panel ou d'une conférence, observez le degré et le style de participation de l'auditoire durant les exposés précédents. Si le conférencier précédent est bombardé de questions, mais que vous rencontrez un mur de silence, cela est probablement une bonne indication du fait que votre présentation a sérieusement besoin d'être améliorée.

5.2.3 Encourager la participation

Lorsque vous avez terminé votre présentation, il est important de signaler clairement aux participants que vous êtes prêt à répondre à leurs questions. Adoptez une attitude positive et dites quelque chose qui stimulera la participation : « Nous avons abordé beaucoup d'information. Je serais heureux de donner des détails sur tout aspect qui vous intéresse. »

La façon dont vous demandez aux participants s'ils ont des questions peut également influencer le degré de participation. Par exemple, une question fermée, comme « Est-ce que quelqu'un a des questions? » peut ne pas susciter de réactions, ce qui est souvent interprété comme un « non ». Une question ouverte encourage la participation « Merci de votre attention. Vous avez entendu ma présentation. Qu'est-ce qui en est ressorti selon vous? » À partir de là, vous pouvez voir si les gens ont d'autres questions.

Une des choses les plus difficiles pour un participant d'un grand auditoire est de se faire entendre. Il est particulièrement difficile de poser une question dans une deuxième ou troisième langue. Vous pouvez opter pour la technique suivante : Dites « Merci de votre attention. Vous avez entendu ma présentation, maintenant j'aimerais que vous vous discutiez avec quelqu'un près de vous du message le plus important que vous avez retenu pendant la présentation. Demandez-vous si vous avez d'autres questions. Au bout de cinq minutes, je vous inviterai à partager avec nous ce que vous avez retenu et à poser toute autre question ».

Cette méthode permet aux participants d'un auditoire de se faire entendre et de valider ce qu'ils ont entendu. Cela favorise les discussions en grand groupe. Enfin, cela vous permet d'évaluer ce que les participants ont retenu de votre présentation et de répondre aux autres questions.

Si les gens ne posent pas de questions, vous pourriez les encourager en :

- proposant des sujets. Par exemple dites : « Une question dont je n'ai pas traité en détail est notre dossier de sécurité. Je serais heureux d'élaborer sur cet aspect si vous le désirez. »
- faisant référence à une question potentielle. Par exemple dites : « Une question qui m'a déjà été posée visait à préciser le nombre de ces systèmes que nous avons installés dans le monde. La réponse est 29, dont sept dans des pays d'Europe de l'Est où les normes sont semblables aux vôtres. »
- les invitant à intervenir. Par exemple dites : « J'aimerais en apprendre davantage sur l'expérience que toute personne parmi vous pourrait avoir acquise dans le cadre de programmes de formation de ce genre. »

Vérifiez auprès d'un homme ou d'une femme d'affaires expérimenté ou de votre homologue local pour savoir s'il convient d'encourager la participation. S'il n'y a pas de réponse à vos questions, résumez vos propos et remerciez l'auditoire. Évitez de forcer les gens à faire des commentaires et n'interpellez jamais un membre de l'auditoire en particulier, notamment dans des pays comme la Chine où les gens ne sont pas à l'aise lorsqu'ils doivent se démarquer d'un groupe.

5.2.4 Répondre aux questions

En répondant aux questions posées par un auditoire nombreux ou dans une langue qui ne vous est pas familière, il est important d'écouter attentivement chacune des questions, puis de répéter ce que vous avez entendu. Vous pourrez ainsi vous assurer que :

- Vous avez entendu correctement la question.
- Vous comprenez la question.
- Votre auditoire a entendu et compris la question.
- Votre interprète a entendu et compris la question.

Répondez à toutes les questions de façon positive et sans vous excuser. Évitez tout style critique, défensif ou personnel. Même si l'on vous attaque ou qu'un membre de l'auditoire s'oppose à ce que vous avez dit, remerciez l'intervenant d'avoir soulevé la question et répondez-y de façon réfléchie en vous appuyant sur des faits, des témoignages ou des éléments justificatifs qui ont une signification pour votre auditoire. Vous devriez toujours répondre de façon honnête. Cependant, selon le pays et l'auditoire, vous pourriez vouloir modifier votre approche. Ainsi, au Canada, il est acceptable d'admettre que l'on ne connaît pas la réponse à une question et de dire à un intervenant qu'on va trouver la réponse et la lui transmettre. Cependant, chez certains groupes culturels ou certaines personnes, le fait d'admettre publiquement un manque de connaissances pourrait être moins acceptable et nuire à votre réputation. Sachez ce qui est approprié et préparez votre réponse à l'avance.

Voici d'autres conseils pour répondre efficacement aux questions posées :

- Soyez bref. Vous pourriez détruire l'impression positive que vous avez créée durant une présentation concise en fournissant des réponses trop longues.
- Parlez à l'ensemble de l'auditoire et non uniquement à la personne qui a posé la question.
- Si une personne monopolise la période de questions, invitez-la à venir vous parler après la présentation.
- Évitez d'exprimer des réactions négatives, verbalement ou autrement, aux questions qui sont posées.

Respectez la limite de temps ou sachez ce qui est acceptable au chapitre du dépassement. Enfin, lorsque le temps alloué est écoulé ou que la période de questions se prolonge, résumez et rappelez votre thème principal. Cela vous permettra de reprendre le contrôle, de terminer sur une note positive et d'insister une dernière fois sur votre message.

5.3 Suivi après votre présentation

Votre présentation ne constitue souvent qu'une partie de votre programme de marketing. En fait, ce qui arrive après la présentation pourrait être plus important que la présentation elle-même.

5.3.1 Faites la promotion de votre cause

L'intérêt de l'auditoire peut être plus grand après votre présentation formelle que durant la période de questions, notamment dans les cultures ou dans les situations où les gens peuvent ne pas être à l'aise de s'exprimer publiquement. Profitez de ces situations pour poser des questions, solliciter une rétroaction et recueillir des cartes d'affaires. Demandez-vous quelle pourrait être la prochaine étape de votre stratégie d'expansion des affaires. Cela pourrait aller d'une lettre de remerciements à une proposition formelle écrite. Revoyez les questions restées sans réponse ou celles où l'on a demandé des renseignements supplémentaires. Trouvez des moyens ingénieux pour que votre société et vous-même restiez présents dans l'esprit des membres de l'auditoire. Donnez-leur quelque chose de concret qui pourra renforcer votre présentation. Faites un suivi en recherchant des articles qui pourraient intéresser des clients éventuels. Envoyez de la documentation supplémentaire sur votre entreprise à ceux qui ont exprimé leur intérêt ou aux décideurs clés.

5.3.2 Évaluez votre performance

La meilleure façon d'améliorer votre performance future est de faire une autoévaluation de votre présentation et d'inviter les autres à vous transmettre une rétroaction. Cette évaluation devrait englober tous les aspects de votre présentation, de la planification à la prestation finale, et notamment :

- **L'organisation** : Dans quelle mesure la matière était-elle bien structurée? Pourrait-on mieux la systématiser?
- **Les éléments visuels** : Quelle a été leur efficacité? Y a-t-il des modifications à apporter, des ajouts ou des omissions?
- **La prestation** : Votre message passait-il bien? A-t-il eu un effet sur votre auditoire?
- **Les Q et R** : Avec quelle efficacité avez-vous répondu aux questions? Y a-t-il eu des questions et des objections que vous n'aviez pas prévues? Auriez-vous pu répondre différemment?
- **L'auditoire** : Y a-t-il eu des réactions notables parmi l'auditoire? Quelle en est la cause?
- **Dans l'ensemble** : Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné? Avez-vous réussi? Pourquoi?

Si possible, demandez à un collègue de votre entreprise et à un « informateur culturel clé » de vous donner une rétroaction sur votre présentation. Votre collègue pourra vous offrir un autre point de vue sur la matière traitée et sur la façon dont elle a été présentée. L'informateur culturel pourra vous fournir des renseignements précieux sur la façon dont votre message a été communiqué et reçu par votre auditoire.

Enfin, assurez-vous que toute leçon importante que vous avez apprise ne tombe pas dans l'oubli. Incorporez les suggestions au processus de planification et de présentation de vos exposés. Consignez les connaissances culturelles que vous avez acquises pour que d'autres membres du personnel de votre entreprise puissent en profiter. Cela améliorera sensiblement votre maîtrise des affaires internationales et contribuera à faire en sorte que vos présentations futures et celles de vos collègues connaissent un franc succès.

5.4 Êtes-vous prêt? Liste de vérification

- Surveillez constamment la réaction de l'auditoire et soyez à l'affût de toute rétroaction non verbale.
- Renseignez-vous sur le style d'écoute de l'auditoire et le niveau attendu de participation.
- Préparez des réponses aux questions prévisibles et répétez-les.
- Écoutez attentivement vos interlocuteurs lorsqu'ils posent une question et prenez acte positivement de toutes les questions posées.
- Répétez la question pour vous assurer que l'auditoire et l'interprète l'ont bien comprise.
- Soyez disponible après la présentation pour répondre à d'autres questions et établir des contacts.
- Envoyez des notes de remerciements ou des renseignements supplémentaires aux participants.
- Évaluez votre performance et intégrez les leçons apprises à vos présentations futures.

6

Chapitre 6 : Ressources utiles

6.1 Sites Web

6.1.1 Questions culturelles

- Marco Polo : L'avantage compétitif transculturel

<http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insi-is.nsf/FR/ai01685f.html>

*Guide détaillé des habiletés interculturelles sur le marché international
— sur le site Web Strategis d'Industrie Canada.*

- Équipe Canada inc, Stratégies de marché : Les facteurs d'ordre culturel

exportsource.ca/gol/exportsource/site.nsf/fr/es02592.html

Renseignements généraux sur l'étiquette culturelle et liens directs vers des sites en ligne qui fournissent des salutations et des phrases courantes traduites dans des langues étrangères.

- Destination : Réussite — Services aux voyageurs d'affaires, Services consulaires et Service des délégués commerciaux du Canada.

www.voyage.gc.ca/main/pubs/dest_success-fr.asp

- Centre d'apprentissage interculturel : E-thologies

www.e-thologies.com/menu-fr.asp

- Université Michigan State : Centre for International Business Education and Research

globaledge.msu.edu/ (en anglais seulement)

- International Business Card Etiquette

ciber.msu.edu/busres/channel/businesscard.htm (en anglais seulement)

- International Addresses and Salutations

www.bspage.com/address.html (en anglais seulement)

- Business Netiquette International

www.bspage.com/1netiq/Netiq.html (en anglais seulement)

- Cross Cultural Issues in Business Communication :

Improving Communication Across Cultures

www.bena.com/ewinters/preface.html (en anglais seulement)

- Business Culture : Information on International Business

www.businessculture.com/ (en anglais seulement)

- Executive Planet : International Business Culture and Etiquette
www.executiveplanet.com/ (en anglais seulement)
- Aquarius Translators Services
www.aquarius.net/ (en anglais seulement)
- Culture Savvy : Working with interpreters and translators
www.culturalsavvy.com/interpreters.htm (en anglais seulement)
- Languages of the World
www.123world.com/languages/ (en anglais seulement)
- Earth Calendar : Holidays and Celebrations Around the World
www.earthcalendar.net/index.php (en anglais seulement)

6.1.2 Présentations

- Presenters University : Articles traitant de la préparation, de l'auditoire, des aides visuelles, de la présentation et de l'utilisation de la technologie
presentersuniversity.com (en anglais seulement)
- Virtual Presentation Assistant : Tutoriel accessible en ligne pour améliorer l'habileté oratoire, y compris des modules permettant d'analyser l'auditoire et les aides visuelles
www.ku.edu/~coms/virtual_assistant/vpa/vpa.htm (en anglais seulement)
- E-How : Using Visual Aids
www.ehow.com/how_3477_visual-aids-during.html (en anglais seulement)

Renseignements liés au sexe

- Affaires étrangères Canada — Voyager au féminin : Conseils pour la femme qui voyage
www.voyage.gc.ca/main/pubs/her_own_way-fr.asp

6.1.3 Questions techniques et technologiques

Conversion électrique

www.independenttraveler.com/resources/article.cfm?AID=95&category=9

Accessoires informatiques

www.independenttraveler.com/resources/article.cfm?AID=74&category=3

Technologie de présentation

www.communicateusingtechnology.com/articles/why_use_presn_tech_.htm
www.communicateusingtechnology.com/presenting_using_technology_articles.htm

6.2 Livres

6.2.1 Questions culturelles

Axtell, R. (Editor). 1993. *Do's and Taboos Around The World*, John Wiley and Sons, Canada.

Axtell, R. 1997. *Gestures: The Do's & Taboos of Body Language Around the World*, John Wiley & Sons, Canada.

Axtell, R., T. Briggs, M. Corcoran, M. Lamb. 1997. *Do's and Taboos Around the World for Women in Business*, John Wiley and Sons.

Brake, T., Medina Walker, D., Walker, T. 1995. *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success*, Irwin Professional Publishing.

Brislin, R. (ed). 1993. *Improving Intercultural Interactions*, Sage Publications Incorporated.

Condon, J. and Yousef, F. 1975. *An Introduction to Intercultural Communication*, Macmillan Publishing Company.

Dresser, N. 1996. *Multicultural Manners: New Rules of Etiquette for a Changing Society*, John Wiley and Sons, Canada.

Gibson, R. 2002. *International Business Communication*, Oxford University Press.

Gudykunst, W. 2003. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*, Sage Publications Incorporated.

Medina Walker, D., T. Walker, T. Walker. 2002. *Doing Business Internationally: The Guide To Cross-Cultural Success*, Second Edition, McGraw-Hill.

Morrison, T., W. Conaway & J. Douress. 2000. *Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business Around the World*, Penguin USA.

Morrison, T., W. Conaway, and G. Borden. 1994. *Kiss, Bow or Shake Hands*, Adams Media Corp. Resources: Cross Cultural Communication Books.
 Professional Presentations: How to Succeed in International Business.

Nelson, C. 1998. *Protocol for Profit: A Manager's Guide to Competing Worldwide*, International Thomson Business Press, London, UK.

Storti, C. 1994. *Cross-Cultural Dialogues: 74 Brief Encounters With Cultural Difference*, Intercultural Press.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, McGraw-Hill, New York.

Valentine, D. 2003. *Guide to Cross-Cultural Communication*, Prentice Hall.

6.2.2 Présentations

- Bender, U. 1991. *Secrets of Power Presentations*, The Achievement Group, Toronto.
- Booher, D. 2002. *Speak With Confidence: Powerful Presentations that Inform, Inspire and Persuade*, McGraw-Hill.
- Henninger-Chiang, T. and J. Reel. 1998. *Professional Presentations: How to Succeed in International Business*, The University of Michigan Press.
- Jeary, T. 2005. *Life Is a Series of Presentations: Eight Ways to Inspire, Inform, and Influence Anyone, Anywhere, Anytime*, Fireside Publications.
- Kaye, E. 2002. *Maximize Your Presentation Skills: How to Speak, Look, and Act on Your Way to the Top*, Prima Lifestyles.
- Lambert, C. 1989. *The Business Presentation Workbook*, Prentice-Hall Inc., EnglewoodCliffs.
- Leech, T. 1993. *How to Prepare, Stage and Deliver Winning Presentations*, American Management Association, New York.
- McKenzie, C. 1993. *Successful Presentations*, Random House, London.
- Tisdale, J. 2004. *Effective Business Presentations*, NetEffect Series: Prentice Hall.
- Urech, E. 2005. *Speaking Globally: Effective Presentations Across International and Cultural Boundaries*, Second Edition, Book Network International.
- Timm, R. 1997. *How to Make Winning Presentations: 30 Action Tips for Getting Your Ideas Across with Clarity and Impact*, Career Press Inc.

6.3 Audio-cassettes

- Poindexter, N. 2003. *Powerful Presentation Skills*, Oasis Audio.
- Princeton Language Institute and L. Laskowski . 2001. *10 Days to More Confident Public Speaking*, Time Warner Audio Books.
- Sutton, H. 1997. *Speaking Without Fear or Nervousness*, Careertrack.
- Thiederman, S. 1991. *The Speaker and Diversity: Tips on Presenting to the Culturally Diverse Audience*, National Speakers Association.

1 888 811-1119

exportsource.ca



Équipe Canada inc • Team Canada Inc