

LA COMMUNICATION INTERNATIONALE

Préparation d'exposés efficaces
Guide à l'intention des exportateurs

REMERCIEMENTS

Des remerciements spéciaux s'adressent à Shaben & Associates International Consulting pour l'élaboration de ce projet en collaboration avec Équipe Canada inc.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
1: SE PRÉPARER À FAIRE UNE PRÉSENTATION	4
COMMENCEZ PAR LE MARCHÉ	4
COMPRENEZ VOTRE AUDITOIRE	5
ÉTABLISSEZ VOS OBJECTIFS	6
LA PRATIQUE RAPPORTE	7
ÊTES-VOUS PRÊT? LISTE DE VÉRIFICATION	7
COMMENT PUIS-JE EN APPRENDRE DAVANTAGE? LISTE DE SOURCES DE RÉFÉRENCE	7
2: S'ORGANISER EN FONCTION DE L'ÉTRANGER	9
RASSEMBLEZ ET SCHÉMATISEZ VOS IDÉES	9
CONCEVEZ UNE STRUCTURE GAGNANTE	11
INVESTISSEZ DU TEMPS DANS L'ENTRÉE EN MATIÈRE ET LA CONCLUSION	12
ÊTES-VOUS PRÊT? LISTE DE VÉRIFICATION	14
3: MÉTHODES ET MATÉRIEL	15
TIREZ PARTI DES ÉLÉMENTS VISUELS	15
PRODUISEZ DU MATÉRIEL ÉCRIT	17
CONNAISSEZ VOTRE ÉQUIPEMENT ET LE CONTEXTE	19
ÊTES-VOUS PRÊT? LISTE DE VÉRIFICATION	24
4: DYNAMIQUE DE LA PRÉSENTATION	25
SOYEZ ATTENTIF AU PROTOCOLE	25
ADAPTEZ VOTRE MESSAGE VERBAL	27
SOYEZ CONSCIENT DE VOTRE LANGAGE CORPOREL	31
ÊTES-VOUS PRÊT? LISTE DE VÉRIFICATION	33
COMMENT PUIS-JE EN APPRENDRE DAVANTAGE? LISTE DE SOURCES DE RÉFÉRENCE	33
5: IMPACT ET SUIVI	36
SURVEILLEZ LA RÉACTION DE L'AUDITOIRE	36
CAPITALISEZ SUR LES QUESTIONS ET RÉPONSES	37
SUIVI À FAIRE	39
ÊTES-VOUS PRÊT? LISTE DE VÉRIFICATION	41
RESSOURCES GÉNÉRALES	42

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 chance 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 qui vous est moins familière, 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

La culture englobe les connaissances, les valeurs, les croyances, les coutumes et les lois que partagent les membres d'une société. Le langage, le protocole, les manières et la façon de traiter avec les gens peuvent paraître similaires mais en ayant une signification très différente dans d'autres cultures. Il importe de reconnaître que les gens appartenant à une autre culture ne pensent pas, ne communiquent pas et ne font pas nécessairement la même chose que les

Canadiens. Comprendre les caractéristiques culturelles d'un marché donné vous aidera à 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 cinq modules 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.

1: SE PRÉPARER À FAIRE UNE PRÉSENTATION

Module 1: Sommaire du contenu du module

No de page	Sujet
4	Étude de votre marché
5	Analyse de l'auditoire
5	Stratégies de recherche axées sur l'auditoire
6	Définition des objectifs de votre présentation
7	Répétition de votre présentation
7	Rétroaction de la part de collègues et de spécialistes culturels

Commencez par le marché

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 :

“Si je disposais de huit heures pour abattre un arbre, j'en consacrerai six à affiler ma hache.”

—Abraham Lincoln

- l'histoire
- la religion
- les valeurs
- les institutions sociales
- la politique

- la géographie et les différences régionales
- les rôles respectifs des hommes et des femmes
- l'éthique et le protocole des affaires
- les normes sociales
- la langue
- la technologie.

Ces connaissances vous aideront à situer le contexte culturel dans lequel se déroulera votre exposé et à déterminer comment il doit être préparé et présenté à votre auditoire.

Voici quelques suggestions en ce qui a trait aux recherches à faire :

- Lisez des ouvrages et des articles de journaux et de revues traitant du marché cible.
- Parlez à des gens d'affaires ayant acquis une expérience de ce marché.
- Parlez à des Canadiens qui proviennent du pays en question.
- Utilisez les connaissances des délégués commerciaux en poste à l'ambassade ou au haut commissariat du Canada dans le pays cible.
- Consultez des sites Web du gouvernement, des entreprises et des organisations de tourisme, y compris ceux énumérés dans la Liste des sources de référence à la fin de la section.

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

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 soit pertinent et utile à leur milieu .

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.

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.

Analyse de l'auditoire

Pour éviter les erreurs, il est essentiel de faire 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?
- Quels sont leur formation scolaire et leur connaissance du sujet?
- Qui sont les personnes ou les décideurs clés au sein de l'auditoire?
- Quelles sont leurs valeurs?
- 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?

Stratégies de recherche axées sur 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 :

- Consultez les délégués commerciaux à l'ambassade ou au haut commissariat du Canada 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 qui vous faites affaire de vous donner des renseignements sur les antécédents et les objectifs des personnes qui assisteront à la présentation.
- Consultez votre partenaire local ou votre représentant, le cas échéant.
- 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 — des renseignements que vous pourrez intégrer à votre exposé pour le rendre plus personnel.

Établissez vos objectifs

“ Nos plans échouent parce qu'ils n'ont aucun but. ”
— SÉNÈQUE
(philosophe de l'Antiquité)

Les objectifs de votre présentation varieront sensiblement selon le marché visé. Diverses cultures accordent de l'importance à des choses différentes. À titre d'exemple, dans de nombreuses cultures d'Asie et d'Amérique latine, le temps et l'effort consacrés à établir des relations a plus d'influence sur la réussite que le prix ou la qualité du produit ou du service offert.

Dans bien des pays, il n'est pas réaliste de penser qu'une bonne présentation influera de façon significative sur l'aboutissement de vos efforts de commercialisation. Il vous faudra peut-être faire de nombreuses présentations et travailler des années à établir des contacts

personnels pour atteindre vos objectifs. Le fait d'être sensibilisé à ces facteurs vous aidera à rajuster vos attentes ainsi que le contenu et la forme de votre présentation.

DIMENSION CULTURELLE

Aux États-Unis, vous avez plus de chance de rencontrer un auditoire sensible à la question des coûts, de l'efficacité et des résultats. Au Mexique et au Japon, ces facteurs peuvent avoir moins d'importance que la présentation d'une vision à long terme de vos relations d'affaires.

Pour faire en sorte que les objectifs de votre présentation soient appropriés, réalistes et atteignables, posez-vous les questions suivantes :

- Quel est le but de la présentation?
Exemples :
Présenter votre entreprise comme première étape de l'établissement d'une relation.

Informez votre auditoire au sujet de votre entreprise, de votre produit ou de votre service.

Persuadez votre auditoire d'acheter ou de prendre une initiative particulière.

- Quel est l'objectif visé ou le produit final attendu de la présentation?

Complétez la phrase suivante : « À la suite de ma présentation, l'auditoire/le décideur clé... »

Exemples :

« ... acceptera de participer à une rencontre de suivi. »

« ... approuvera notre proposition portant sur une nouvelle installation de traitement des eaux. »

- Quel est le message principal? (l'élément dont vous souhaitez que votre auditoire se rappelle deux semaines après votre présentation.)

Essayez ceci : Si vous ne pouvez 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 soient pertinents en regard de la culture et des conditions locales.

La pratique rapporte

Il arrive souvent que l'on consacre tout son temps à préparer une présentation en négligeant entièrement de la répéter. Le résultat — par exemple, faire une répétition mentale de votre présentation sur l'avion — peut être désastreux, notamment lorsque la présentation s'adresse à un auditoire de langue et de culture différentes.

Prévoyez de faire une ou plusieurs répétition avec vos aides visuelles. Cela vous permettra de mieux structurer vos idées, de polir votre prestation et de vous assurer de respecter le temps qui vous est alloué.

Enfin, trouvez quelqu'un qui possède de l'expérience du marché visé ou un interprète culturel qui comprend votre auditoire. Demandez à une ou à plusieurs de ces personnes d'écouter votre présentation dans sa forme finale et de vous communiquer leur

réaction. Même si cela demande du temps et représente un défi, c'est la meilleure façon de vous assurer que votre présentation soit appropriée, à la fois dans son contenu et dans sa prestation, sur le plan culturel.

Êtes-vous prêt? Liste de vérification

- Faites des recherches sur l'histoire, la culture et le contexte d'affaires local.
- Procédez à une analyse de l'auditoire.
- Assurez-vous d'arriver tôt à l'endroit où aura lieu la présentation afin de rencontrer les membres de l'auditoire.
- Fixez-vous des objectifs et un but appropriés pour votre présentation.
- Précisez les avantages et l'intérêt de la présentation pour les membres de l'auditoire.
- Soyez en mesure d'énoncer le message ou le thème principal de la présentation en une seule phrase.
- Répétez votre présentation à haute voix à l'aide de votre matériel visuel.
- Sollicitez une rétroaction de vos collègues et d'experts culturels.

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

Site Web du Service des délégués commerciaux du Canada.

www.infoexport.gc.ca

Source du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada qui permet d'accéder à des centaines d'études de marché sectorielles et de rapports consacrés à des pays.

Centre d'apprentissage interculturel
— E-thologie

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

Source d'information générale et culturelle sur divers pays offerte par l'Institut canadien du service extérieur.

CIA World Factbook

www.odci.gov/cia/publications/factbook/

Données sur les gouvernements locaux, la situation économique et politique et les groupes religieux des divers pays dans le monde.

ExportSource — Recherche de renseignements sectoriels et étude des marchés

exportsource.ca

Source d'information d'Équipe Canada inc sur le commerce international et l'exportation.

Études de pays de la Library of Congress

lcweb2loc.gov/frd/cs/cshome.html

Base de données de la Bibliothèque du Congrès américain renfermant des renseignements spécifiques sur divers pays.

Marco Polo : L'avantage compétitif transculturel

strategis.gc.ca/marcopolo

Guide détaillé des compétences transculturelles sur le marché international — fait partie du site Web Strategis d'Industrie Canada.

Ressources internationales de l'Université Michigan State sur le WWW

ciber.bus.msu.edu/busres.htm

Renseignements régionaux et spécifiques à certains pays concernant les marchés mondiaux.

Source d'information sur divers pays de l'Université du Kansas

www.ibrc.bschool.ukans.edu/country/country.htm

Site renfermant des renseignements commerciaux internationaux sur certains pays et certaines régions du monde.

Une approche mondiale... Exportez vos services

strategis.ic.gc.ca/twv

Guide détaillé, étape par étape, pour l'exportation de vos services.

The Web of Culture

www.webofculture.com

Renseignements généraux sur les langues, les religions, les gestes, les fuseaux horaires et les monnaies dans le monde.

2: S'ORGANISER EN FONCTION DE L'ÉTRANGER

Module 2: Sommaire du contenu du module

No de page	Sujet
9	Remue-méninges et élaboration du cadre de votre présentation
10	Utilisation de données justificatives appropriées
11	Conception d'une structure de présentation réussie
12	Élaboration d'une entrée en matière et d'une conclusion efficaces
13	Mention des titres de compétence pour établir sa crédibilité

Rassemblez et schématisez vos idées

REMUE-MÉNINGES

Après avoir analysé votre auditoire et précisé vos objectifs (voir le module 1), la prochaine tâche consiste à définir les sujets prioritaires que vous voulez présenter. Soumettez à la critique toutes les idées qui vous viennent à l'esprit en répondant aux questions ayant trait à l'analyse de votre auditoire et à vos objectifs. Classez ces idées par ordre de priorité en allant de la plus importante à la moins importante.

AYEZ LE SOUCI DE LA SIMPLICITÉ

La règle de la simplicité, qui s'applique aussi dans les autres cultures, est particulièrement importante lorsque votre présentation s'adresse à un auditoire dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français.

Visez à une plus grande simplicité de structure que dans le cas des présentations habituelles. Mettez l'accent sur les trois ou quatre idées les plus importantes. Cela vous aidera à faire en sorte que votre message passe avec clarté et qu'il soit mémorisé par votre auditoire. Ne tentez pas de couvrir tout le territoire, seulement ce qui est essentiel et susceptible d'intéresser votre auditoire. Soyez conscient que vous devrez peut-être faire plusieurs présentations successives pour atteindre vos objectifs.

ÉLABOREZ LA STRUCTURE DE VOTRE PRÉSENTATION

Après avoir soumis vos principales idées à la critique, développez la structure de votre présentation :

1. Écrivez chacune de vos grandes idées sur une page distincte.
2. Sous chacune des idées ou chacun des sujets, inscrivez le message principal que vous voulez transmettre.
3. Sous chacun des messages, inscrivez les points saillants.
Ceux-ci devraient énoncer :
 - a. pourquoi le message est important pour votre auditoire et
 - b. quels avantages en tirera l'auditoire.
4. Déterminez quelles sont les données justificatives dont vous avez besoin.

APERÇU DE LA PRÉSENTATION	IDÉE 1	IDÉE 2	IDÉE 3
Quoi ➡	a. message clé	a. message clé	a. message clé
Pourquoi ➡ Avantages ➡	b. points saillants i) ii) iii)	b. points saillants i) ii) iii)	b. points saillants i) ii) iii)
Justifications ➡	c. données justificatives	c. données justificatives	c. données justificatives

DONNÉES JUSTIFICATIVES

Les preuves ou les données justificatives dont vous aurez besoin pour convaincre votre auditoire varieront selon l'endroit où doit se dérouler votre présentation. Différentes cultures réagissent à différentes informations. Il importe de comprendre ces différences et de s'adapter en conséquence.

DIMENSION CULTURELLE

On peut obtenir de meilleurs résultats avec une stratégie de vente indirecte en Grande-Bretagne et une stratégie de vente agressive aux États-Unis. Dans une présentation, on peut insister sur le prix au Mexique et sur la qualité au Venezuela. Les pays d'Europe du Nord-Ouest ont tendance à miser davantage sur l'analyse, la logique et la rationalité, tandis que les pays d'Europe méridionale insistent sur les relations, l'intuition et la sensibilité. Par conséquent, si votre présentation s'adresse à un auditoire allemand, vous pourriez songer à employer plus de faits et de statistiques. Pour un auditoire italien, vous pourriez ajouter des citations ou des témoignages, notamment s'ils proviennent de sources qui ont la confiance et le respect de votre auditoire.

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

A. L'approche logique — les idées et les données justificatives sont rationnelles, claires, directes et franches.

(p. ex. en Amérique du Nord et en Europe du Nord-Ouest);

...et

B. L'approche psychologique — les idées et les données justificatives sont de nature indirecte, subtiles et axées sur les sentiments.

(p. ex. en Amérique latine, en Asie et au Moyen-Orient).

Votre présentation peut faire appel à l'une ou à une combinaison de ces deux approches selon la culture et l'auditoire en cause.

Présentation des données

Il y a différentes attitudes à l'égard du passé, du présent et de l'avenir dans divers pays. Les pays tels que l'Iran, l'Inde, la France et le Japon ont tendance à être orientés vers le passé. Le Canada et les États-Unis sont davantage centrés sur le présent et l'avenir immédiat. En étant sensibilisés à ces différences, vous pourrez plus facilement déterminer quels points mettre en relief et quel niveau de détail offrir.

Voici d'autres conseils relatifs à la présentation des données :

- Restreignez ce que vous présentez; ne divulguez pas tous les faits et tous les chiffres, mais seulement les plus marquants, les plus récents ou les plus importants.

- Prévoyez de couvrir moins de matière dans un contexte international.
- Parlez lentement à un auditoire dont la langue maternelle est différente de la vôtre.
- Utilisez la règle de trois : les gens se rappellent de groupes de trois points ou idées.
- Arrondissez les gros chiffres.
- Rendez l'information pertinente.
- Si vous utilisez des acronymes ou des analogies, assurez-vous de leur signification et de leur pertinence pour l'auditoire local.

Concevez une structure gagnante

La structure de la présentation, c'est-à-dire la façon d'ordonner nos idées et l'information que nous communiquons, est influencée par des considérations culturelles.

DIMENSION CULTURELLE

En Amérique du Nord, les présentations ont habituellement une structure linéaire, l'information procédant de façon plutôt directe, de A à Z. Nous préférons les exposés qui suivent une structure chronologique, séquentielle, géographique, catégorique ou hiérarchique. À l'opposé, de nombreuses cultures orientales, latines et moyen-orientales empruntent une approche plus diffuse à la structuration des idées et de l'information. L'exposé d'un homme ou d'une femme d'affaires appartenant à l'une de ces cultures peut sembler débiter au milieu ou évoluer par détours, sans jamais parvenir à une conclusion claire. De la même façon que les Canadiens peuvent penser qu'une telle structure n'est pas assez ciblée, notre approche peut sembler agressive ou simpliste à d'autres cultures.

TRACEZ UNE CARTE

La clé d'une présentation efficace est de rendre votre démarche parfaitement claire pour votre auditoire. Les recherches ont démontré qu'un auditoire entend ce qu'il s'attend à entendre et non nécessairement ce que lui dit le présentateur.

Vous devez tracer un cheminement pour votre auditoire. 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 à 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 (p. ex. des diagrammes sommaires ou un ordre du jour où peuvent être successivement mis en relief les sujets abordés).
- 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 pour aider à bien ancrer les principaux points de votre exposé dans l'esprit des participants.
- Répétez les points saillants au début, au milieu et à la fin de votre présentation pour tenir compte de différences de culture : certaines 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.

SOYEZ FLEXIBLE

Soyez prêt, au besoin, à adapter et à restructurer votre présentation en cours de route. Ainsi, le membre principal de l'équipe, que vous devez présenter, 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.

Investissez du temps dans l'entrée en matière et la conclusion

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.

ENTRÉE EN MATIÈRE

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

1. Captez l'attention de l'auditoire et créez un rapport avec celle-ci.

2. Définissez les attentes en énonçant le thème et la portée de la présentation.
3. Établissez votre crédibilité.

Captez l'attention

Un élément clé pour attirer l'attention sur l'introduction de votre exposé est de débiter en faisant un effort pour rejoindre l'auditoire. Une façon de le faire est d'amorcer la présentation dans la langue des participants, ne serait-ce que par un simple : « 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.

Soyez sensible à ce qui pourrait, culturellement, mettre l'auditoire de votre côté. Une approche qui fonctionne au Canada peut échouer en Malaisie. Au Canada et aux États-Unis, où la communication est directe, vous pouvez débiter votre présentation en disant simplement à votre auditoire pourquoi il devrait vous écouter. Les auditoires asiatiques ou latins 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

En France, en Inde et en Iran, 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 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 limpide. Il serait aussi utile de donner un aperçu visuel de votre exposé.

Établissez votre crédibilité

L'entrée en matière 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
- 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, mais précisez que vous êtes, par exemple, directeur des finances, de la commercialisation ou des opérations. La qualité de la réception de votre exposé dépendra de la mesure dans laquelle votre auditoire juge que vous occupez une poste suffisamment important au sein de votre entreprise.

Enfin, prenez garde de ne pas trop parler de vous-même. La promotion personnelle est mal vue dans certaines régions, comme l'Asie.

Conclusion

Une conclusion efficace doit accomplir trois choses :

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

DIMENSION CULTURELLE

Une consultante canadienne qui se présentait à un auditoire coréen en soulignant sa formation universitaire et son expérience personnelle n'a pas obtenu toute la crédibilité qu'elle aurait pu avoir. Dans les pays comme la Corée et le Japon, 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 poste qu'elle occupait dans son entreprise.

Résumé

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.

Conclusion

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. Soyez sensibles aux attentes locales et au style de l'auditoire et faites preuve de subtilité lorsque cela est indiqué.

Appel à l'action

Au Canada, une présentation efficace se termine souvent par un appel à l'action. Dans certaines cultures étrangères, vous pourriez devoir modifier votre approche. Même si, aux États-Unis, 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.

Enfin, que vous présentiez du matériel nouveau ou que vous ayez modifié une présentation antérieure, il est essentiel de personnaliser votre exposé en fonction de la culture locale. Une bonne règle pratique à cet égard est de modifier environ le cinquième de la présentation pour l'adapter à une situation ou à un auditoire particulier.

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.

3: MÉTHODES ET MATÉRIEL

Module 2: Sommaire du contenu du module

No de page	Sujet
15	Utilisation d'aides visuelles dans un contexte interculturel
17	Préparation des notes d'allocution
18	Préparation de la documentation imprimée pour l'auditoire
19	Choix de votre média de présentation
20	Diapositives sur rétroprojecteur
21	Diapositives 35 mm
21	Projection par ordinateur et média électronique
22	Faire une présentation dans un contexte étranger

TIREZ PARTI DES ÉLÉMENTS VISUELS

Produits de façon appropriée, les médias visuels peuvent constituer un atout précieux pour votre présentation. Il a été démontré qu'ils peuvent accroître l'efficacité de la communication de 40 à 50 p. 100.

Le graphique suivant montre l'impact des aides visuelles sur une présentation²:

MÉTHODE	PÉRIODE DE MÉMORISATION	
	Après 3 heures	Après 3 jours
Chose dite	70%	10%
Chose montrée	72%	20%
Chose dite et montrée	85%	65%

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.

PRINCIPES RELATIFS AUX AIDES VISUELLES

Alors que les médias visuels peuvent enrichir votre message, des aides visuelles de piètre qualité risquent de nuire à votre exposé. Lorsque vous vous adressez à un auditoire dont l'anglais ou le français est la langue seconde, 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.

² McKenzie, Carole, Successful Presentations, Random House, London, UK, 1993.

Voici certains principes généraux qui contribueront au succès de votre présentation³:

Une image vaut mille mots

Les images transcendent les différences linguistiques et culturelles et sont facilement comprises par divers auditoires. Partout dans le monde, les gens se rappellent certaines scènes et rêvent en images. Si possible, utilisez des photos et des modèles. Faites des démonstrations des produits et du matériel. Utilisez des diagrammes et des graphiques plutôt que du texte ou des colonnes de chiffres. À titre d'exemple :

- Les photos et les illustrations aident l'auditoire à faire un lien plus concret avec un produit, une personne ou un endroit.
- Les graphiques à barres montrent clairement les tendances qui ressortent des données.
- Les graphiques circulaires aident à communiquer les rapports en pourcentage.
- Les diagrammes aident à clarifier une notion, une séquence d'événements ou une série d'idées complexes.

La simplicité

Présentez une seule idée primaire par aide visuelle. Cela aidera à centrer l'attention sur le message que vous tentez de communiquer. Votre auditoire n'a que quelques minutes pour saisir votre message. Si vous avez trop de matériel visuel ou si vous tentez de transmettre trop d'information, il est alors

plus probable que vous perdiez l'attention de votre auditoire ou que celle-ci dérive vers d'autres préoccupations.

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

Ne supposez pas que vos données parleront d'elles-mêmes. Les auditoires de différentes cultures peuvent ne pas interpréter vos données de la même façon que vous. Insistez verbalement sur le message que vous voulez faire passer. Ne lisez pas vos diapositives mot à mot, mais utilisez-les pour « enrichir » votre pensée.

Mettez en relief l'information clé

Concevez les aides visuelles de manière à ce que les facteurs critiques ou les messages clés ressortent visuellement au bénéfice de l'auditoire. Ainsi, utilisez des lettres en caractère gras, des ombragés ou la surbrillance pour attirer l'attention sur les lignes de texte, les colonnes des tableaux ou les segments de graphiques circulaires importants.

Utilisez efficacement les titres

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 Coût versus années Améliorations au système	Les voitures électriques sont plus économiques Le coût initial est rapidement récupéré Les modifications apportées au système améliorent sa performance

³ Adapted from Leech, Thomas, How to Prepare, Stage and Deliver Winning Presentations, American Management Association, New York, NY, 1993.

Variez vos aides visuelles

Assurez-vous que les aides visuelles qui ne renferment que du texte soient présentées en alternance avec des graphiques ou des illustrations. Cela vous aidera à garder l'attention de l'auditoire et à rendre votre présentation plus captivante. Mais veillez à conserver un style visuel cohérent dans l'ensemble de votre présentation. Utilisez les mêmes caractères typographiques, couleurs et éléments graphiques pour maintenir une continuité.

UTILISATION DES MOTS ET DES CHIFFRES

Les mots que vous choisissez influent sur l'efficacité du message que vous tentez de véhiculer au delà de la langue et de la culture. Vous pouvez renforcer la compréhension en vous inspirant des lignes directrices suivantes pour le matériel visuel :

- Limitez le texte à 5 ou 6 lignes par élément visuel, avec un maximum de 7 mots par ligne.
- Énumérez uniquement les points ou les phrases clés.
- Utilisez un gros caractère qui peut être lu à distance.
- Choisissez un caractère simple, sans empattement, tel que Helvetica, pour accroître la lisibilité.
- Évitez d'utiliser uniquement des lettres majuscules.
- Utilisez l'orientation paysage plutôt que l'orientation portrait.
- Utilisez des phrases concises et supprimez tous les détails inutiles.
- Utilisez des puces plutôt que des nombres, qui pourraient suggérer un ordre de priorité.
- Présentez l'information par étapes afin de renforcer la compréhension et de mieux cibler le message.

LA COULEUR

Soyez attentif aux associations de couleurs dans certains pays. Consultez un expert local afin de choisir des agencements de couleur qui éviteront d'offenser quelqu'un et qui communiqueront à votre auditoire étranger l'image la plus professionnelle possible. Au Canada, les fonds bleus ou vert foncé avec un lettrage blanc ou jaune sont les couleurs préférées pour les présentations sur diapositives. Utiliser ce qui est populaire et respecté dans le pays hôte pourra vous conférer un avantage.

Produisez du matériel écrit

Il y a deux types de ressources écrites à prendre en considération au moment de préparer une présentation internationale :

1. Les notes de conférencier
2. Les documents à distribuer à l'auditoire

NOTES DE CONFÉRENCIER

Les notes de conférencier font le pont entre la structure et la prestation. Elles fournissent un cadre clair qui devrait faire en sorte que vous suiviez le cheminement prévu durant votre présentation. Parler à l'aide de notes concises plutôt que de lire un discours écrit concourra aussi à un débit plus naturel et augmentera la probabilité que vous puissiez conserver l'intérêt et l'attention de l'auditoire.

La préparation de vos notes

Si vous avez consacré suffisamment d'effort à préparer votre aperçu (voir le module 2), les notes de conférencier devraient alors naturellement découler de celui-ci. Vos éléments visuels vous fourniront aussi un rappel mental durant 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.

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 3 po. x 5 po. ou de 4 po. x 6 po. et les feuilles de format standard (8,5 po. x 11 po.). Chaque format offre des avantages :

Fiches

- Faciles à manier.
- Imposent la concision.
- Moins encombrantes que les feuilles de format 8,5 po. x 11 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 Notes de conférencier de PowerPoint.
- Offrent plus d'espace pour inscrire des détails.
- Peuvent facilement être conservées dans un relieur, un cartable ou un dossier.

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 de temps qui vous est allouée.

DOCUMENTS À DISTRIBUER À L'AUDITOIRE

Les documents à distribuer peuvent présenter des avantages dans un contexte international, notamment lorsque vous ne parlez pas la langue locale. Le fait d'indiquer à votre auditoire que les principaux points de votre présentation sont repris dans les documents distribués vous permettra de centrer davantage 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 autre contexte, 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.
- 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 de prendre des copies supplémentaires.

- Assurez-vous que le nom, le symbole et l'adresse 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.

Connaissez votre équipement et le contexte

MÉDIAS DE PRÉSENTATION

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, une présentation sur ordinateur avec animation intégrée, qui est la norme à Boston, pourrait soulever 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 en Russie. 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 maillage, étaient des éléments clés de réussite.

Vérifiez auprès de l'ambassade canadienne ou du haut commissariat, de collègues d'affaires familiers avec 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.

Types de médias

Trois types de médias de présentation sont communément employés dans le monde :

- 1) les transparents pour rétroprojecteur,
- 2) les diapositives de 35 mm et
- 3) les projections par ordinateur ou par média électronique.

Voici une liste d'avantages, d'inconvénients et de conseils liés à l'utilisation de chacun de ces médias.

TRANSPARENTS DE RÉTROPROJECTEUR

Avantages

- Peuvent être produits facilement à l'ordinateur.
- Offrent la possibilité d'ajouter des commentaires écrits.
- 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 auditoriums nombreux (plus de 30 personnes).
- Ils ont une image moins professionnelle dans les contextes formels ou prestigieux.
- 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.

Conseils

- Les écrans de rétroprojection doivent être disposés à un angle de 45° par rapport à l'auditoire et au 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).
- Photocopiez les diapositives sur du papier rectangulaire et insérez la copie après chaque diapositive pour en faciliter la lecture sans devoir faire face à l'écran. Ces copies peuvent aussi être utilisées comme notes de conférence.
- Ne lisez pas vos diapositives mot à mot; utilisez-les pour enrichir votre pensée.

DIAPPOSITIVES DE 35 MM

Avantages

- Transportables.
- Faciles à reproduire.
- Faciles à acheminer par courrier électronique.
- Permettent de bien projeter des photographies.
- Pour la couleur, elles sont préférables aux transparents de rétroprojecteur.
- Il n'est pas nécessaire que le présentateur change 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.
- Peuvent produire une interaction moins intime entre le conférencier et l'auditoire.
- Il est difficile d'y apporter des modifications de dernière minute.

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.

PROJECTIONS INFORMATISÉES ET MÉDIAS ÉLECTRONIQUES

Avantages

- Image très professionnelle.
- Coût minime de production des éléments visuels si le matériel est disponible.
- 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.
- Élargit la gamme des options grâce à l'utilisation de techniques multimédias comme l'animation, les séquences vidéos et le son.

Inconvénients

- Nécessite du matériel qui n'est pas toujours disponible en pays étranger.
- Risque que la technologie devienne le point d'attraction plutôt que le contenu ou le conférencier.
- Le côté « haute technologie » pourrait aliéner l'auditoire.
- 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.
- Procurez-vous un système de commande ou de souris sans fil, si possible, pour vous permettre de vous déplacer.

Quel que soit le média visuel que vous choisirez, vous devez l'utiliser prudemment pour ne pas qu'il devienne l'objet de la présentation. Rappelez-vous que les aides visuelles doivent enrichir votre présentation mais ne la remplacent pas.

LE CONTEXTE DANS LEQUEL SE DÉROULE LA PRÉSENTATION

Il y a de nombreux facteurs que les conférenciers doivent connaître et prévoir dans un contexte international. 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. 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 vérification 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 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 requis.

Voici certaines questions que vous devrez envisager :

- 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?
- 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.

Ayez un plan de rechange en cas de problème

Il est important de prévoir les catastrophes et de disposer d'un plan d'urgence au cas où surviendrait un imprévu. 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 sur vous vos aides visuelles et votre matériel de présentation au cas où vos bagages seraient égarés.

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.

Utilisez le tableau suivant pour vous aider à élaborer un plan d'urgence.

QU'ARRIVERAIT-IL SI?	SITUATION D'URGENCE
1. Le personnel	
2. Le matériel	
3. L'équipement	
4. L'endroit	
5. Autres	

Mise à l'essai et pratique

Lorsque vous devez parcourir une longue distance pour faire une présentation importante, arrivez 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 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 comme la Thaïlande 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 requis. 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.

Êtes-vous prêt? Liste de vérification

Médias visuels et notes de conférencier

- Optimisez l'utilisation des aides visuelles dans un contexte interculturels.
- 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 dans lequel se déroule 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: DYNAMIQUE DE LA PRÉSENTATION

Module 2: Sommaire du contenu du module

No de page	Sujet
25	Comprendre le protocole international
27	S'adapter à la langue locale
29	Travailler avec un interprète
31	Être conscient de son langage corporel

Une présentation bien préparée peut échouer en raison de ce que vous dites ou faites au cours de la présentation. De nombreux Canadiens ayant présenté des exposés dans des pays étrangers ont fait l'expérience d'une réaction négative à une chose qu'ils ont dite ou faite.

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.

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.

Différentes cultures ont des règles de conduite, des façons de s'exprimer et des normes de comportement différentes, lesquelles peuvent constituer un véritable champ de mines qui provoquera des malentendus. Les Canadiens doivent reconnaître et être sensibles à ces différences.

Soyez attentif au protocole

Le protocole, les formalités et l'étiquette diffèrent selon le pays et les circonstances. 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.

LES 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 module 2, Entrée en matière).

SIGNALEZ LA PRÉSENCE DES 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 (ainsi, en Chine, on présente d'abord la personne qui occupe le rang le plus élevé). 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.

LA TENUE VESTIMENTAIRE

Vous avez entre 7 et 15 secondes pour établir votre crédibilité; votre tenue vestimentaire est l'un des premiers facteurs qui entre en jeu. Elle révèle votre statut et votre sensibilité à l'égard des normes locales.

La communauté d'affaires internationale s'occidentalise sur le plan vestimentaire. La tenue standard est un tailleur 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. 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.

LE SEXE DU PRÉSENTATEUR

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.

DIMENSION CULTURELLE

Une Canadienne, déçue de ses rapports avec ses homologues japonais, 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 auprès des Japonais.

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 le statut et l'autorité perçus d'une personne. 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.

Adaptez votre message verbal

Il y a deux styles de communication interculturelle : le style explicite et le style implicite. Dans les cultures où prévaut la communication explicite, presque tous les renseignements importants sont communiqués verbalement. Dans ces cultures, les gens ont tendance à être plus francs et directs dans leurs propos. En vous présentant à des gens appartenant à ces cultures, vous voudrez probablement éviter toute frivolité, être direct et aller droit au but. Les Canadiens, les Américains, les Allemands, les Suisses, les Britanniques, les Australiens et les Scandinaves ont tendance à être des communicateurs explicites.

Les cultures où la communication est implicite font davantage appel au contexte pour communiquer les choses les plus importantes. Les personnes appartenant à ces cultures croient que les messages d'importance critique ne seront habituellement pas verbalisés mais seulement évoqués. Les comportements non verbaux prennent donc une plus grande signification, tandis que les modes d'expression

sont sensiblement plus ambigus et inexacts. Les Chinois, les Coréens, les Japonais, les Latino-américains, les Arabes, les Africains et les Français ont tendance à être des communicateurs implicites.

Assurez-vous de vous renseigner sur le style de communication de votre auditoire et de vous y adapter. Voici quelques autres suggestions.

APPRENEZ LA LANGUE

Parler la langue du client est l'étalon-or des affaires internationales. Il n'y a pas de meilleure façon de comprendre une culture que d'apprendre la langue. Mais 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 cette langue et lisez les journaux locaux.

Si vous ne pouvez faire votre présentation dans la langue locale, à tout le moins prononcez quelques mots dans cette langue au début. Vous communiquerez ainsi le message que vous ne prenez pas pour acquise la chance qui vous est donnée de parler l'anglais ou le français dans un pays qui n'est pas d'expression anglaise ou française. Demandez à un conférencier qui parle la langue locale de

Demandez à un homme d'affaires japonais quelle langue il parle et il vous répondra la langue du client⁴.

⁴ Nelson, Carl, International Business: Manager's Guide to Strategy in the Age of Globalism, International Thomson Business Press, London, UK, 1999.

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.

INTERNATIONALISEZ VOTRE LANGAGE

Les Canadiens possèdent souvent un avantage en raison du fait que l'anglais est la langue des affaires internationales et que le français est probablement la deuxième langue la plus utile dans le monde⁵. Mais 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.

Voici quelques conseils pour internationaliser votre langage :

- 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 »).
- Utilisez une terminologie standard et cohérente, familière à votre auditoire, ou expliquez certains termes la première fois que vous les employez.
- Utilisez la forme active plutôt que la forme passive (p. ex. dites « Nous avons examiné nos options... » plutôt que « Nous nous sommes penchés sur nos options. » Utilisez l'imparfait plutôt que le passé composé, etc.). Utilisez des mots qui n'ont pas plusieurs sens (p. ex. exact plutôt que bon).
- Utilisez des verbes d'action spécifiques plutôt que des verbes généraux (p. ex. « 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 ce que vous dite (p. ex. « à toute fin pratique... »).

ADAPTEZ VOTRE STYLE ET VOTRE RYTHME

Les styles d'expression vocale varient beaucoup d'un pays à l'autre.

DIMENSION CULTURELLE

Les cultures iranienne et moyen-orientales 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 de culture latine s'expriment sur un ton plus émotif et varié que les Canadiens; un style que nous pourrions considérer exagéré et non professionnel. À l'opposé, les cultures orientales ont tendance à adopter un ton plus monotone; celui-ci peut nous paraître ennuyant mais, aux yeux des personnes appartenant à ces cultures, il démontre le contrôle personnel et le respect.

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 tentez de vous y conformer lorsque vous parlez. Soyez plus animé et varié dans votre expression dans les pays de culture latine et au Moyen-Orient; soyez plus discret dans les pays orientaux.

⁵ Ibidem

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 traiter 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'efficiencia 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.

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 d'accueil. 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.

DIMENSION CULTURELLE

Le rôle d'un interprète japonais ne se limite 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.

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. Mais il peut en être autrement dans une autre culture.

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 interprète⁶

- 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 donnez-lui une rétroaction au besoin.

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 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.

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

⁶ Pour des conseils sur la façon de travailler avec les traducteurs, consultez le site Web Marco Polo: L'avantage compétitif transculturel, à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca/marcopolo>.

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.

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. »

Soyez conscient de votre langage corporel

Au moins 75 p. 100 de la communication est de nature non verbale⁷.

Dans de nombreuses cultures, votre langage corporel en dit plus que les mots que vous prononcez. Dans les cultures du Moyen-Orient, de l'Orient, de l'Europe méridionale et de l'Amérique latine, les gens 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.

⁷Trompenaars, Fons et Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, New York (N.Y.), 1998.

⁸Morris, Desmond, *Gestures, Their Origins and Distribution*, Stein and Day, New York (N.Y.), 1979.

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.
- Ne jugez pas les comportements non verbaux en fonction des normes canadiennes.
- Faites écho aux comportements non verbaux, sans les imiter, en vue d'approfondir vos rapports.

Voici d'autres aspects de la communication non verbale qu'il importe de prendre en considération.

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 utiliser par inadvertance ou si vous supposez qu'ils ont la même signification dans un autre pays. Voici quelques exemples⁸:

- 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.

LANGAGE CORPOREL ET ÉMOTION

Votre posture et la façon dont vous vous déplacez peut influencer la façon dont vous serez perçu par votre auditoire. Ainsi, en Indonésie, 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. Un style de présentation nord-américain formel pourrait vous faire passer pour ennuyant au Mexique, tandis qu'un style trop animé et émotif en Chine, au Japon ou en Corée pourrait miner votre crédibilité. Observez vos homologues locaux et tentez d'adopter un langage corporel et un degré d'émotivité similaires.

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 les cultures asiatiques, une ouverture du regard peut 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.

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.

SOYEZ VOUS-MÊME

Être sensible aux différences culturelles est un excellent point de départ pour une communication réussie. Adaptez votre style mais demeurez vous-même. Si vous parlez naturellement et avec sincérité, il est plus probable que votre message sera bien reçu.

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 débiter 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.

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

SITES WEB

Système de recherche Aquarius pour les traducteurs

news.xs4all.nl/~jumanl

Site utile pour trouver des traducteurs partout dans le monde en vue de répondre à des besoins d'affaires.

Communication Guide

www.bena.com/ewinters/preface.html

Un guide de communication, de présentation et de traduction entre les cultures.

Preparing for International Presentations:
The Humor Perspective

www.antion.com/articles/international.htm

Commentaires et anecdotes au sujet des présentations destinées à des auditoires internationaux.

Web of Culture Languages of the World

www.webofculture.com/refs/languages.html

Ressources et dictionnaires en langues étrangères.

Web of Culture Gestures Around the World

www.webofculture.com/refs/gestures.html

Liste des gestes et suggestions relatifs au langage corporel dans différents pays.

When in Rome

[www.entrepreneurmag.com/page.hts?](http://www.entrepreneurmag.com/page.hts?N=6631)

N= 6631

Article utile sur le protocole de présentation dans différentes cultures.

LIVRES ET ARTICLES

Morris, Desmond, *Gestures, their origins and distribution*, Stein and Day Publishers, New York (N.Y.), 1979.

Munter, Mary, « Cross-Cultural Communication for Managers », *Business Horizons*, vol. 36, no 3, mai-juin 1993, p. 69.

Peace, Allan, *Body Language: How to Read Other's Thoughts by Their Gestures*, Sheldon Press, Londres (R.-U.), 1984.

Samovar, L. A. et R. E. Porter, *Communication Between Cultures*, Wadsworth, Belmont (CA), 1991.

Victor, David A., *International Business Communication*, Harper Collins Publishers, New York (N.Y.), 1992.

5: IMPACT ET SUIVI

Module 2: Sommaire du contenu du module

No de page	Sujet
36	Suivi de la réaction de l'auditoire et rétroaction
37	Maîtriser les séances de questions et réponses
39	Suite à donner à votre présentation

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 ajustements. Si vous perdez, confondez, ou offensez votre auditoire, vous pourriez faire plus de mal que de bien.

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 (p. ex. les cultures latines et celles du Moyen-Orient), tandis que d'autres sont moins démonstratives (p. ex. les cultures orientales et celles du nord de l'Europe).

Prenez garde de ne pas interpréter le comportement des autres en fonction de vos propres normes. Ainsi, les Indiens peuvent bouger la tête de droite à gauche pour indiquer qu'ils portent attention. Les Africains peuvent acquiescer et sourire poliment même s'ils ne vous comprennent pas. 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.

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. Mais 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.

Capitalisez 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 questions et réponses peuvent ponctuer la présentation ou être réservées à une séance distincte à la fin.

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.

PRÉPAREZ-VOUS À ACCUEILLIR DES 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 en matière 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'allocation 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 préparer 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.

INTERACTION AVEC L'AUDITOIRE

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 régions d'Asie, 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 les auditoires indiens sont constitués de participants actifs, ou encore que les questions posées par un auditoire allemand 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.

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 présenté beaucoup d'information. Je serais heureux de donner des détails sur tout aspect qui vous intéresse. »

Si les gens ne posent pas de questions, vous pourriez les encourager en⁹ :

- proposant des sujets : ➡ « 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 : ➡ « 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 : ➡ « 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.

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.

⁹ Adapted from Leech, Thomas, How to Prepare, Stage and Deliver Winning Presentations, American Management Association, New York, NY, 1993.

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'objecte 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, dans certaines régions (comme dans le sud de la France ou en Italie, où le machisme peut jouer), 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.

- Soyez patient. Certains interlocuteurs pourraient ne pas saisir le message aussi rapidement que vous espériez. Continuez de les aider.
- Respectez la limite de temps ou sachez ce qui est acceptable en termes de 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.

Suivi à faire

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.

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 remerciement 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, par exemple un document imprimé, une brochure ou des échantillons. 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.

ÉVALUEZ VOTRE PERFORMANCE

La meilleure façon d'améliorer votre performance future est de faire une auto-évaluation 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 « spécialiste culturel » 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. Le spécialiste 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.

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 remerciement ou des renseignements supplémentaires aux participants.
- ❑ Évaluez votre performance et intégrez les leçons apprises à vos présentations futures.

RESSOURCES GÉNÉRALES

SITES WEB

Getting Through Customs

www.getcustoms.com

Site privé renfermant des conseils sur la façon de faire des affaires dans d'autres pays.

International Addresses and Salutations

www.bspage.com/address.html

Site présentant des formules d'allocution et des salutations personnelles appropriées à divers pays.

Marco Polo : L'avantage compétitif transculturel

strategis.gc.ca/marcopolo

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

Presenting Solutions

www.presentingsolutions.com/effectivepresentations.html

Conseils sur divers aspects liés aux présentations.

Presenters University

presentersuniversity.com

Articles traitant de la préparation, de l'auditoire, des aides visuelles, de la présentation et de l'utilisation de la technologie.

The Web of Culture

webofculture.com

Renseignements généraux sur les langues, les religions, la gestuelle, les fuseaux horaires et les monnaies dans le monde.

Virtual Presentation Assistant

www.ukans.edu/cwis/unites/coms2/vpa/vpa.htm

Tutoriel accessible en direct pour améliorer l'habileté oratoire, y compris des modules permettant d'analyser l'auditoire et les aides visuelles, en plus de liens à d'autres sites.

LIVRES

Bender, U., *Secrets of Power Presentations*, The Achievement Group, Toronto (ON), 1991.

Braganti, N. et E. Devine, *European Customs and Manners: How to Make Friends and Do Business in Europe*, Meadowbrook Press, distribué par Simon and Schuster, New York (NY), 1992.

Brake, T., D. Medina-Walker et T. Walker, *Doing Business Internationally: The Guide to Cross-Cultural Success*, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge (IL), 1995.

Condon, J. et F. Yousef, *An Introduction to Intercultural Communication*, Macmillan Publishing Company, New York (NY), 1975.

Engholm, C. et D. Rowland, *International Excellence: Seven Breakthrough Strategies for Personal and Professional Success*, Kodansha America Inc., New York (NY), 1996.

Francesco, A., *International Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 1998.

Hall, E. T. et M. Reed-Hall, *Understanding Cultural Differences Between Germans, French and Americans*, Intercultural Press, Yarmouth (ME), 1990.

Harris, P. R. et R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 4e édition, Gulf Publishing Co., Houston (TX), 1996.

Leech, T., *How to Prepare, Stage and Deliver Winning Presentations*, American Management Association, New York (NY), 1993.

Lambert, C., *The Business Presentation Workbook*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (NJ), 1989.

Lewis, R. D., *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, Brealey Publishing Ltd., Londres (R.-U.), 1996.

Mandel, S., *Effective Presentation Skills: A Practical Guide for Better Speaking*, Crisp Publications Inc., Los Altos (CA), 1987.

McKenzie, C., *Successful Presentations*, Random House, Londres (R.-U.), 1993.

Mead, R., *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, Blackwell Publishing, Cambridge (MA), 1994.

Morrison, T., W. A. Conaway et G. A. Borden, *Kiss, Bow or Shake Hands: How to Do Business in 60 Countries*, Bob Adams Inc., Holbrook (MA), 1994.

Nelson, C., *Protocol for Profit: A Manager's Guide to Competing Worldwide*, International Thomson Business Press, Londres (R.-U.), 1998.

Nelson, R. et J. Wallick, *The Presentation Primer: Getting Your Point Across*, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge (IL), 1994.

O'Hara-Devereaux, M. et R. Johansen, *Globalwork: Bridging Distance, Culture, and Time*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco (CA), 1994.

Sarnoff, D., *Make the Most of Your Best: A Complete Program for Presenting Yourself and Your Ideas with Confidence and Authority*, Doubleday, Garden City (NY), 1981.

Timm, R., *How to Make Winning Presentations: 30 Action Tips for Getting Your Ideas Across with Clarity and Impact*, Career Press Inc. (NJ), 1997.

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

Urech, Elizabeth, *Speaking Globally: How to Make Effective Presentations Across International and Cultural Boundaries*, Koran Page Ltd., Londres (R.-U.), 1997.

AUDIOCASSETTES

Thiederman, S., *The Speaker and Diversity: Tips on Presenting to a Culturally Diverse Audience*, (audiocassette), National Speakers Association, 1991.

