

# Travail et santé à l'intention des employés expatriés

Mars 2018



## Confiance et respect à l'étranger

Pour que les organisations réussissent dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel, il ne leur suffit pas d'embaucher et de maintenir en poste les employés les plus talentueux. Elles doivent aussi s'assurer que ces employés sont motivés et disposés à travailler ensemble pour atteindre les objectifs organisationnels. La collaboration est primordiale. Toutefois, il peut être difficile de favoriser un environnement de travail collaboratif lorsque la confiance et le respect font défaut.

La confiance règne lorsque les employés savent ce que feront leurs collègues, leurs gestionnaires et leur entreprise dans des situations d'affaires courantes. Un milieu de travail respectueux est un endroit où les employés se sentent estimés, valorisés et traités équitablement. Lorsque la confiance est ébranlée et que le respect est quasi absent, des conflits, des actes d'intimidation et d'autres comportements difficiles ou contraires à l'éthique sont plus susceptibles de se présenter. De plus, le moral, la créativité et productivité diminuent alors que le roulement de personnel, les erreurs et les occasions manquées augmentent. Les gens ne sont pas prêts à en faire un peu plus.

Une réalité pose une difficulté à tous les gestionnaires : ce qu'on considère comme une marque de respect ou de confiance dans une culture ou un groupe démographique, comme un contact visuel, un sourire ou l'égalité de traitement, peut être perçu comme un manque de respect ou de confiance dans une autre culture ou un autre groupe démographique. Les gestionnaires peuvent surmonter cette difficulté en comprenant les attentes culturelles et générationnelles des employés et en mettant en place des stratégies pour favoriser la confiance, le respect et la collaboration.

Laissez-nous vous aider. Accédez au programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) à l'intention des expatriés en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile. Visitez [travailsantevie.com](http://travailsantevie.com) pour obtenir les numéros à composer à l'extérieur du Canada ou communiquez avec un téléphoniste local et demandez de faire un appel à frais virés au Canada au 905 866-3605.



## Signes indicateurs d'un milieu de travail respectueux

Comment les gestionnaires – surtout ceux qui travaillent au sein de cultures méconnues – peuvent-ils savoir s'il y a un manque de confiance et de respect au sein de leur équipe? Voici certains signes communs à plusieurs milieux de travail :

- Remarques dégradantes ou désobligeantes, et blagues déplacées. Manque de sensibilisation à l'égard des différences – culture, race, genre, âge, religion, incapacité, préférences sexuelles, etc.
- Disputes et conflits. Les gens racontent des histoires à propos de leurs collègues, les blâment ou se plaignent d'eux.
- Commérages, rumeurs, exclusion et intimidation.
- Malentendus fréquents, renseignements importants non communiqués et manque de coopération.
- Absentéisme accru ou roulement de personnel plus élevé.
- Aucune marque de reconnaissance ou aucun éloge ne sont donnés aux employés qui le méritent.
- Remise en question ou ignorance des processus.

## Ce que peuvent faire les gestionnaires en affectation à l'étranger pour établir des liens de confiance

Comme on l'a mentionné, le respect et la confiance peuvent désigner des réalités différentes selon la culture. Dans les cultures individualistes, comme celles des États-Unis, de l'Australie et de plusieurs pays d'Europe de l'Ouest, les employés établissent un contact visuel, sourient facilement et se sentent libres d'exposer leurs idées, de discuter des problèmes en réunion et de demander plus d'information. On encourage les gens à s'exprimer, et on s'attend même à ce qu'ils le fassent. Toutefois, ce n'est pas habituellement le cas dans les cultures collectivistes, comme celle de la Chine ou des Émirats arabes unis, où le consensus est de rigueur et une gestion basée sur l'exécution des ordres est davantage la norme. Discuter ou poser des questions peut y être perçu comme un comportement perturbateur, un manque de respect, voire un acte d'insubordination.

Dans plusieurs pays asiatiques, « sauver la face », ou éviter d'être humilié publiquement, est un concept qui revêt une dimension très importante. Les gens mettent tout en œuvre pour sauver la face, et ils s'attendent à ce que vous fassiez de même. Personne ne désire voir son idée rejetée par son gestionnaire devant ses collègues, et aucun gestionnaire ne veut qu'on remette en question ou conteste ce qu'il dit pendant les réunions. Faire perdre la face peut détruire la confiance ainsi que des relations, des réputations et même des carrières. Cependant, que vous travailliez au Canada ou en Colombie, en Australie ou en Autriche, à Taïwan ou au Vietnam, il y a plusieurs choses que vous pouvez faire pour entretenir avec les employés, les associés et les clients des relations fondées sur la confiance et le respect. En voici des exemples :

- **Donnez l'exemple.** Faites preuve d'un respect culturellement approprié, dans vos propos et vos gestes, et demandez à votre équipe d'en faire autant. Prouvez que vous êtes digne de confiance en tenant parole et en faisant respecter les valeurs de l'organisation. De plus, montrez à vos employés que vous avez confiance en eux.

Laissez-nous vous aider. Accédez au programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) à l'intention des expatriés en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile. Visitez [travailsantevie.com](http://travailsantevie.com) pour obtenir les numéros à composer à l'extérieur du Canada ou communiquez avec un téléphoniste local et demandez de faire un appel à frais virés au Canada au 905 866-3605.



- **Communiquez efficacement.** Écoutez attentivement ce que disent les employés et prêtez attention à la communication non verbale, comme les silences et le langage corporel. Soyez conscient de ce que vous dites, de la façon dont vous le dites, de votre ton de voix et de votre langage corporel.
- **Soyez conséquent.** Il s'agit du moyen le plus simple d'instaurer un climat de confiance à l'échelle de l'organisation. Lorsqu'une situation exige une approche différente, il est important d'en expliquer les raisons.
- **Sachez quand accorder la priorité aux relations et quand privilégier le respect des échéances.** N'oubliez pas que dans plusieurs cultures, il est plus important d'établir des relations que de respecter des échéances. Par contre, c'est tout le contraire dans d'autres. Dans certains pays, il faut prendre le temps de parler de tout et de rien, tandis qu'ailleurs il faut mettre davantage l'accent sur les tâches et les échéances.
- **Faites preuve de souplesse.** Soyez prêt à adapter votre style de leadership, surtout si vous êtes appelé à gérer des équipes dans différents pays. Dans certains pays, les employés s'attendent à une supervision rigoureuse et se sentent à l'aise de travailler en collaboration avec un superviseur persuasif et directif, alors que dans d'autres, les gens veulent assumer la responsabilité de leur travail et agir de manière autonome.
- **Soyez disponible.** Si vous gérez des employés virtuellement, il est particulièrement important d'être disponible. S'il n'est pas possible de vous joindre immédiatement, répondez dès que possible.
- **Soyez prudent dans l'utilisation de l'humour.** Au sein des équipes diversifiées ou virtuelles, il se peut que des malentendus se produisent, que vous offusquiez des gens par inadvertance et que vous vous aliéniez certains membres de l'équipe.

Les gestionnaires qui dirigent des équipes diversifiées ou d'envergure mondiale doivent constamment changer de cap et utiliser des techniques différentes pour établir des liens de confiance et favoriser le respect. Tous les gestionnaires efficaces ont un point en commun : peu importe s'ils travaillent dans leur pays d'origine ou à l'étranger, ils ont la capacité d'inspirer les autres.

Pour avoir d'autres idées sur la direction d'équipes internationales, communiquez avec votre programme d'aide aux employés et à la famille.

Laissez-nous vous aider. Accédez au programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) à l'intention des expatriés en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile. Visitez [travailsantevie.com](http://travailsantevie.com) pour obtenir les numéros à composer à l'extérieur du Canada ou communiquez avec un téléphoniste local et demandez de faire un appel à frais virés au Canada au 905 866-3605.

