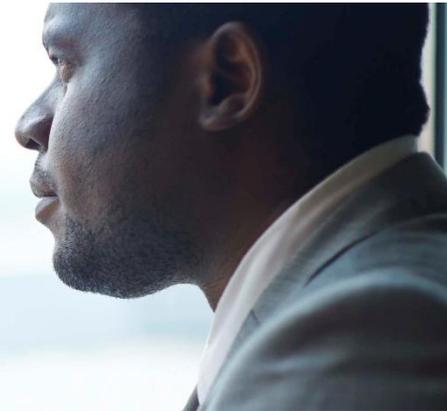


Travail et santé à l'intention des employés expatriés

Septembre 2016



Taillez-vous une réputation de leader au travail

Les compétences mondiales en leadership sont de plus en plus importantes pour les organisations multinationales, car elles sont vitales pour gérer et motiver efficacement des effectifs culturellement diversifiés et établir des relations avec des fournisseurs, des partenaires commerciaux et des clients potentiels dans le monde entier.

L'une des meilleures manières pour les entreprises de former des leaders mondiaux est de leur confier des mandats internationaux. Cependant, réussir à l'étranger exige plus que d'excellentes compétences professionnelles. Cela nécessite de la dextérité culturelle ainsi que de la résilience.

Dextérité culturelle

Les leaders mondiaux qui réussissent sont capables d'adapter rapidement et facilement leur style de gestion aux *valeurs et attentes commerciales et culturelles de leur nouveau milieu de travail, en passant, par exemple, d'un mode collaboratif à un mode plus directif, ou vice versa.*

De nombreux pays, tels que le Canada, les États-Unis et les États de la Scandinavie prônent la collaboration et le travail d'équipe égalitaires. On y encourage l'initiative, le partage d'information et d'idées, la rétroaction continue et la responsabilisation des employés par rapport à leurs fonctions. Toutefois, un grand nombre de grandes économies, comme la Chine, l'Inde, la Russie et les Émirats arabes unis, appliquent un style de gestion plus directif ou autocratique en vertu duquel les cadres supérieurs prennent des décisions et demandent ensuite aux gestionnaires de les appliquer à l'échelle de l'organisation. Les employés n'y osent pas manquer de respect à leurs supérieurs en remettant en question leurs décisions ni perturber l'équipe en tentant de se démarquer individuellement.

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 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.



Il peut être difficile de s'adapter à une façon très différente de travailler, et de nombreux cadres expatriés vivent souvent un stress additionnel du fait d'être coincés entre les attentes commerciales de la filiale de leur pays d'origine et celles de leur nouvel établissement. Par exemple, des échéances semblant réalistes pour le siège social peuvent souvent ne pas l'être dans une culture privilégiant l'établissement de relations. Dans ces milieux de travail, les employés expatriés doivent d'abord prouver aux membres de leur équipe et à leurs relations d'affaires qu'ils sont dignes de confiance et fiables, et qu'ils jouissent du statut approprié.

Le fait pour des collègues de ne pas comprendre que ce qui fonctionne pour l'un ne convient pas nécessairement à l'autre est une situation difficile et frustrante. Les gestionnaires expatriés doivent faire preuve de dextérité culturelle pour concilier des visions différentes.

Rétroaction

Les leaders mondiaux ont également besoin de comprendre comment les employés des autres cultures voient leur rôle et comment ils s'attendent à être traités. Dans les organisations égalitaires, les employés se sentent libres d'exposer leurs idées, de discuter des problèmes en réunion et de demander plus d'information. Parler est non seulement encouragé, mais attendu. Toutefois, ce n'est pas habituellement le cas dans les cultures où l'on attache une grande importance au consensus et où l'on s'attend à un style de gestion directif. S'affirmer au sein d'une équipe peut paraître inapproprié et contraire au consensus, et s'adresser à un gestionnaire ou à un dirigeant peut être perçu comme un geste irrespectueux et susceptible de faire perdre la face à cette personne.

Éviter de se couvrir de honte ou d'être humilié publiquement est primordial dans de nombreuses cultures asiatiques. Les gens mettent tout en œuvre pour sauver les apparences, et ils s'attendent à ce que vous fassiez de même. Aucun employé ne désire voir son idée rejetée par son supérieur devant ses collègues. De plus, les gestionnaires doivent interagir prudemment avec les clients et les cadres supérieurs de l'entreprise. Les gêner pourrait détruire des relations, des réputations, voire des carrières.

Conseils pour une communication efficace à l'échelle mondiale

- Découvrez les cultures avec lesquelles vous communiquerez et travaillerez. Idéalement, ce processus sera bidirectionnel et il permettra à toutes les personnes concernées de comprendre les comportements des uns et des autres et ainsi d'éviter de stéréotyper, de blâmer ou d'offenser des collègues de manière non intentionnelle.
- Lorsque vous rencontrez des collègues et des clients d'autres cultures, évitez les surprises et les situations potentiellement embarrassantes en sollicitant des éléments à mettre à l'ordre du jour et en communiquant ce dernier à l'avance par écrit.
- Prévoyez des délais suffisants. Certaines cultures ont des horloges, d'autres pas. Et cela peut engendrer des conflits entre les équipes. D'un côté, on affichera une attitude axée sur le travail consacrant peu de temps aux salutations, utilisant la communication directe et incorporant un sentiment d'urgence, alors que de l'autre côté, on aura besoin d'établir des relations et de communiquer de manière lente et prévenante pour en arriver à un consensus et éviter que quiconque se couvre de honte.

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 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.



- Rappelez-vous que dans plusieurs pays asiatiques, les gens ne sont pas intentionnellement vagues ou ambigus. Ils cherchent peut-être tout simplement à éviter d'avoir l'air ridicule. Si l'on vous donne des réponses vagues, posez des questions délicates et polies. Surveillez la communication non verbale, comme les silences et l'ordre dans lequel les gens parlent.
- Dans certaines cultures, on considère qu'il est plus efficace d'être direct, voire cassant, dans les communications d'entreprise. Ne soyez pas offensé ou sur la défensive, car votre homologue ne cherche pas à vous insulter. Il considère la communication verbale directe comme une façon de transmettre de l'information plutôt que de tisser des liens. Même avec cette méthode directe, les cultures européennes ont tendance à passer beaucoup de temps à discuter du processus, contrairement aux Nord-Américains qui discutent sans détour des résultats désirés.
- Dans les organisations valorisant la collaboration égalitaire, la rétroaction surgit dans les réunions de remue-méninges, où tous les employés font part de leurs suggestions et de leurs opinions. Dans les cultures où l'on n'incite pas les personnes à se distinguer, vous pourrez tout de même obtenir des commentaires utiles en donnant aux employés la possibilité de préparer leurs réponses en leur fournissant un ordre du jour. Vous pourriez aussi leur offrir d'examiner ultérieurement les idées qu'ils auront rédigées. Prenez également le temps, en dehors des réunions, de rencontrer les employés individuellement pour nouer des rapports et les aider à se sentir à l'aise de faire des commentaires durant les réunions.
- Si votre équipe est composée de personnes qui communiquent tant directement qu'indirectement, élaborer une charte d'équipe comprenant les règles de communication et le protocole relatif aux réunions. Cela permettra de refréner les participants qui dominent la conversation et encouragera les plus réticents à participer.
- Formez une équipe de conseillers connaissant à la fois votre culture et celle de votre nouveau milieu de travail. De préférence, incorporez-y une personne qui pourra également aider votre équipe à comprendre l'effet des préjugés entretenus par les deux cultures.

Résilience

La résilience va de pair avec une gestion internationale efficace. D'après des études, on associe à la résilience les mêmes traits et aptitudes, peu importe la culture. Ces traits et ces aptitudes peuvent non seulement aider un employé expatrié à résoudre ses difficultés d'adaptation à une autre culture, mais aussi lui permettre de tisser des rapports fructueux avec ses relations d'affaires et les employés locaux.

- **Soyez motivé et ayez une vision à long terme.** Cela vous permettra de mettre les choses en perspective, d'obtenir des conseils au sujet des mesures et des décisions à prendre et de distinguer le stress et la frustration momentanés de ce qui compte vraiment.
- **Faites preuve de flexibilité et d'adaptabilité.** Les personnes résilientes peuvent garder l'œil sur leur but tout en restant flexibles quant à la manière de l'atteindre. Par conséquent, pour être efficace dans une culture différente, adaptez votre comportement, à défaut de vos valeurs.
- **Créez-vous un bon réseau de soutien.** La capacité de se créer un réseau social et de tisser des liens vous procurera non seulement un soutien social local, mais également des relations efficaces fondées sur la confiance avec vos relations d'affaires et vos subordonnés.

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 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.



- **Gardez votre sens de l'humour.** Si vous êtes capable de rire de vous-même ou de la situation, il sera plus facile de prendre du recul.
- **Apprenez de vos erreurs.** Acceptez de prendre des risques et d'apprendre des revers subis en déterminant ce que vous avez fait correctement, ce que vous auriez pu faire mieux et ce que vous ferez la prochaine fois. Les personnes résilientes font preuve d'une grande curiosité, elles ont besoin de comprendre les autres cultures et d'en faire l'expérience.
- **Soyez prêt à demander de l'aide.** Les gens résilients connaissent les ressources disponibles et n'hésitent pas à s'en servir pour être efficaces. Au travail, cela peut signifier faire appel à un mentor ou suivre un cours. Sur le plan personnel, cela peut vouloir dire consulter son médecin ou un mentor spécialisé, ou avoir recours aux services de counseling de votre programme d'aide aux employés.

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 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.

