

Gérer un effectif diversifié

À titre de gestionnaire travaillant à l'étranger, vous avez une lourde tâche.

Vous devez gérer :

- des jeunes de la génération du millénaire (30 ans et moins) maîtrisant un savoir-faire technologique et dotés d'une courte durée d'attention;
- un afflux croissant d'employés féminins qui respectent des valeurs traditionnelles ou des valeurs modernes, selon le pays où vous travaillez;
- des groupes d'employés masculins qui peuvent accepter ou ne pas accepter de travailler avec des femmes ou d'être gérés par des femmes;
- des employés plus âgés, ayant plus d'ancienneté, qui ont le sentiment d'être ignorés ou sous-utilisés;
- un milieu étranger, comportant une culture et des traditions différentes auxquelles vous devez vous adapter jour après jour.

Votre tâche consiste notamment à faire en sorte que tous soient aussi heureux et aussi efficaces que possible, une épreuve de force qui exige que vous fassiez abstraction de tout ce que vous tenez pour acquis, que vous gardiez un esprit ouvert et que vous vous assuriez que chaque segment de votre effectif se sente intégré, compris et apprécié.

Tirer profit du dynamisme de la jeunesse

Vos plus jeunes employés constituent probablement un groupe branché, du moins sur le plan de la technologie. Pour vous assurer qu'ils sont aussi branchés sur le milieu de travail, communiquez avec eux de la façon qu'ils aiment communiquer, c'est-à-dire accordez une place importante aux médias sociaux dans votre plan de communication interne. Veillez également à former des équipes au sein desquelles les employés peuvent établir des relations sociales. Tenez de brèves réunions en personne et offrez souvent une rétroaction positive au moyen de courts messages plutôt que de longs communiqués. Donnez aux jeunes de la génération du millénaire des défis intéressants qui sauront capter leur attention, tout en fixant des délais fermes afin de combler leur besoin de structure. Faites-leur savoir quand il est temps de passer à l'action et que leurs efforts seront récompensés.

Un vétéran connaît parfois mieux la musique

Il est très facile de dire que les employés âgés sont conservateurs et dépassés par la technologie. Il ne faut pas oublier qu'ils ont beaucoup à offrir, surtout s'ils ont consacré la majeure partie de leur carrière à l'entreprise. Ils savent comment fonctionne le milieu de travail, ils ont des années d'expérience dans leur domaine et ils ont probablement vécu toutes les situations qui se présentent à vous maintenant.

En faisant preuve de respect à leur égard, vous obtiendrez leur confiance et leur loyauté. Vous serez sage de puiser dans leurs connaissances exhaustives et d'utiliser leurs vastes compétences, car vous éviterez ainsi de perdre leur expertise avant même qu'ils prennent leur retraite, quittent l'entreprise ou soient relégués à un poste moins important.

Si vous avez des questions à ce sujet ou si vous souhaitez parler d'une situation personnelle, nous vous invitons à communiquer avec votre PAEF. Vous trouverez les coordonnées dans votre brochure du PAEF, ou vous pouvez communiquer avec un téléphoniste local et demander de faire un appel à frais virés au Canada au 905 886-3605. Vous serez alors mis en communication avec notre centre d'accès aux services qui vous aidera à trouver un service de soutien près de votre lieu de résidence.

N'oubliez pas que dans plusieurs cultures, les employés plus âgés ont toujours les postes les plus importants et que l'âge y confère un rang social et commande le respect. Si des travailleurs plus âgés relèvent de vous, faites preuve de respect à leur égard et assurez-vous que leurs collègues voient qu'ils sont appréciés.

S'ils se sentent encore utiles, ces employés se montreront loyaux et ils sauront offrir du soutien et de l'information aux jeunes collègues qui gravissent les échelons.

Gérer des hommes

Les employés masculins de votre milieu de travail peuvent se sentir déboussolés. Certains proviennent de milieux où les hommes détiennent par tradition des postes plus importants que les femmes, ou ils sont habitués de travailler dans des milieux à prédominance masculine. Si votre effectif est mixte et que les femmes y occupent de plus en plus de place, ces hommes risquent d'être mal à l'aise. Ils pourraient également se sentir humiliés de relever de l'autorité d'une femme.

Veillez à ce que ces employés occupent des fonctions qui présentent des défis et les valorisent. Ne faites aucune comparaison entre les réalisations des hommes et celles des femmes. Au besoin, offrez des formations sur la diversité. Vérifiez régulièrement auprès des employés, hommes et femmes, s'il existe de l'animosité ou des conflits.

Agir en douceur avec les femmes

Dans le cas des employés féminins, il est important de laisser les idées préconçues à la porte. Même si de plus en plus de femmes occupent des postes parfois plus importants et mieux rémunérés que ceux de certains hommes, elles peuvent tout de même vouloir préserver leurs valeurs traditionnelles. Vous ne pouvez donc pas les traiter de la même façon que vos collègues féminines et vos subalternes en Amérique du Nord. Évitez tout contact physique et toute promiscuité, ne tenez pas de réunion individuelle avec elles, ne leur posez pas de questions directes et évitez les contacts visuels.

À titre de gestionnaire expatrié, vous devez assumer plusieurs rôles. Certains jours, vous trouverez sûrement difficile de traiter avec autant de groupes différents d'employés. Toutefois, si vous faites preuve de respect, si vous abandonnez vos idées préconçues et si vous choisissez prudemment votre façon de communiquer, vous réussirez à intégrer vos employés en une équipe dynamique et performante.

Le saviez-vous?

- Des employés insatisfaits au travail sont 11 fois plus susceptibles que des employés satisfaits d'aller travailler dans une autre entreprise au cours de l'année suivante.
- Soixante-deux pour cent des employés interrogés ont répondu que la communication entre eux et la direction est un facteur essentiel à leur satisfaction au travail.
- Selon un récent sondage, 71 % des femmes placent la communication en tête de leurs priorités, alors que les hommes considèrent que les avantages sociaux (62 %) et la sécurité d'emploi (61 %) sont prioritaires.

Si vous avez des questions à ce sujet ou si vous souhaitez parler d'une situation personnelle, nous vous invitons à communiquer avec votre PAEF. Vous trouverez les coordonnées dans votre brochure du PAEF, ou vous pouvez communiquer avec un téléphoniste local et demander de faire un appel à frais virés au Canada au 905 886-3605. Vous serez alors mis en communication avec notre centre d'accès aux services qui vous aidera à trouver un service de soutien près de votre lieu de résidence.

- Cinquante-six pour cent des organisations interrogées récemment ont déclaré avoir mis sur pied des projets relatifs à la diversité et à l'inclusion pour les employés des générations X et Y (11 %), de la génération des « baby-boomers » (6 %) et de l'ensemble de l'organisation (39 %).

Les références :

<http://www.expatica.com/hr/story/relocating-with-teens-tips-for-expats-10457.html>

<http://www.expatinfodesk.com/expat-guide/keeping-in-touch/>

<http://expat-kids.com/>

<http://www.comunitelligence.com/clps/clitem.cfm?adsid=597>

<http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-online-2012-social-media-technologies-accelerate-large-scale-change.aspx#>

<http://www.zdnet.com/social-networkings-nasty-habits-3040155290/>

Si vous avez des questions à ce sujet ou si vous souhaitez parler d'une situation personnelle, nous vous invitons à communiquer avec votre PAEF. Vous trouverez les coordonnées dans votre brochure du PAEF, ou vous pouvez communiquer avec un téléphoniste local et demander de faire un appel à frais virés au Canada au 905 886-3605. Vous serez alors mis en communication avec notre centre d'accès aux services qui vous aidera à trouver un service de soutien près de votre lieu de résidence.

© Shepell·fgi (2013)

Cet article a été rédigé à des fins d'information et son contenu pourrait ne pas refléter nécessairement les opinions des organisations individuelles. Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez communiquer avec votre PAE ou consulter un professionnel de la santé.