

Gérer les idées fausses

Votre métier de gestionnaire vous a appris à composer avec des employés aux mentalités et aux styles différents. Mais si vous travaillez en pays étranger, les défis seront tous autres et vous devrez vous adapter.

Les employés dans votre pays d'accueil ne pensent pas et n'agissent pas comme vous, dans la vie de tous les jours comme au travail. Il vous faut donc absolument reconnaître les différences culturelles. Vous assurerez ainsi la productivité et le bonheur de votre équipe.

Laissez vos préjugés à la maison

Vous vous êtes probablement fait une idée de votre pays d'accueil; cependant, même si vous connaissez certaines valeurs culturelles et certains comportements propres au pays, il vous faudra du temps pour en saisir toute la richesse et la complexité.

Afin de garder l'esprit ouvert à l'égard de vos employés, renseignez-vous sur la culture de votre pays d'accueil. Jouez à l'anthropologue : apprenez comment les affaires sont menées dans le pays, comment les choses fonctionnent et le comportement qui est attendu de la part des employés. Quelles sont les normes culturelles?

Par exemple, le code vestimentaire est-il très strict, ou plutôt décontracté? Est-il acceptable de socialiser au travail? Les hommes et les femmes travaillent-ils ensemble, ou occupent-ils des locaux séparés? Quels gestes professionnels sont considérés comme polis ou, au contraire, grossiers? En plus de connaître les coutumes et les tabous d'une culture, vous devrez comprendre quelle est la source de ces comportements afin de bien vous adapter.

Savoir comment les choses fonctionnent dans votre pays d'accueil est la première étape d'une adaptation réussie.

En sachant exactement dans quel milieu vous arrivez, vous ne serez pas pris de court... et vous saurez même à quoi vous attendre.

Reconnaissez vos différences

En explorant votre nouveau pays, vous apprendrez également comment votre pays d'origine est perçu. En adoptant le point de vue de vos employés, vous verrez votre propre subjectivité ainsi que vos comportements possiblement offensants. Vous saurez donc ce qu'il vous faut changer pour vous montrer respectueux envers vos employés et motiver votre équipe.

Par exemple, le degré d'engagement d'un gestionnaire varie beaucoup d'un pays à l'autre. Un gestionnaire qui s'immisce trop dans le travail de son équipe peut créer un très grand malaise parmi ses employés, qui ne sauront pas comment réagir. Par contre, un gestionnaire trop distant peut susciter sans le vouloir le ressentiment et la colère à son égard et, par ricochet, son organisation.

Afin d'empêcher les problèmes et les fausses idées de prendre racine, il faut mettre les choses au clair. Voici quelques conseils qui pourraient vous être utiles :

- Donnez l'exemple. Le gestionnaire doit prendre les devants et montrer sa volonté d'apprendre et de s'adapter aux besoins culturels des autres.
- Avec votre équipe, apprenez à ne pas juger trop vite et à prôner une culture sensible aux différences culturelles et à leurs effets.
- Obtenez de la formation interculturelle pour vous et votre équipe, afin de découvrir les valeurs et les croyances propres à vos cultures respectives.
- Expliquez de quelle façon vous allez diriger l'équipe et demandez à vos employés de commenter votre style. Laissez-les exprimer leurs préoccupations quant à la gestion de l'équipe et répondez directement à leurs questions. Et surtout, assurez-vous qu'ils savent ce que vous entendez par conduite acceptable ou inacceptable.
- Soyez à l'écoute des préoccupations de vos employés et faites-le leur savoir.
- Créez des occasions informelles pour permettre à vos employés de se lier sur le plan personnel, et pas seulement en tant que représentants de cultures différentes.

*Vous avez un point en commun, un seul objectif :
faire votre travail.*

Trouvez un terrain d'entente

Maintenant que vous connaissez vos différences, il est temps de trouver un terrain d'entente : votre objectif commun, c'est de faire votre travail.

Si vous mettez l'accent sur ce qui vous unit, les différences culturelles s'estomperont. De surcroît, votre équipe s'attaquera à votre priorité : réaliser votre plan d'affaires.

Pour vous aider à franchir les barrières culturelles :

- Immergez-vous dans la culture de votre pays d'accueil en participant aux festivals et aux événements locaux.
- Apprenez le langage non verbal des habitants de votre pays d'accueil.
- Efforcez-vous également d'apprendre leur langue.
- Soyez respectueux de la façon dont les affaires sont menées dans le pays.
- Si vous avez dépassé une limite ou commis un impair, admettez-le; l'humilité au travail est toujours vue d'un bon œil.
- Évaluez et réévaluez constamment vos décisions pour vous assurer que vous n'imposez pas vos valeurs à des collègues qui ne les partagent pas.
- Cernez les points forts de votre équipe et utilisez-les à bon escient, au lieu de vous attarder aux différences.

Vos employés remarqueront les efforts que vous faites pour vous adapter à votre nouveau milieu, et vous gagnerez ainsi leur respect.

Les affaires sont les affaires

Gérer des employés dans votre pays d'accueil peut être une expérience très enrichissante, mais s'avérer très ardu sur le plan émotionnel. Vous sentirez peut-être que vous n'avez plus de prise sur votre réalité, ou que votre style de gestion ne fonctionne pas, vous forçant à refaire vos plans jour après jour.

Si vous mettez l'accent sur ce qui vous unit, les différences culturelles s'estomperont.

Il se peut que, malgré tous vos efforts d'adaptation, vous vous sentiez toujours à part. Vous vous sentez alors frustré, déprimé, isolé. Ces émotions sont parfaitement normales, car vous avez quitté votre zone de confort pour une culture inconnue.

Si cela vous arrive, parlez avec d'autres gestionnaires qui sont dans des situations similaires. Ces personnes connaissent les mêmes difficultés que vous et éprouvent les mêmes choses; vous n'êtes pas seul. De plus, elles pourraient vous proposer des stratégies et des conseils tirés de leur propre expérience afin de vous aider.

Si votre entreprise ou la ville où vous vous trouvez en offrent, participez à un séminaire sur l'intégration culturelle. Vous pourriez ainsi trouver quelques idées sur la gestion des situations difficiles, par exemple l'hostilité d'un employé, ou encore des outils pour apporter des changements au travail.

Vous pouvez également communiquer avec votre fournisseur de programme d'aide aux employés afin d'obtenir du soutien dans cette période difficile.

Le milieu de travail s'est mondialisé et pour les gestionnaires qui y évoluent, la planète peut sembler à la fois très grande et toute petite. Donc, il peut être difficile d'être plongé dans une autre culture tout en sachant qu'il faut produire les résultats escomptés.

Or, pour comprendre la culture du pays hôte, il faut avoir une bonne connaissance de soi et de ses croyances, et savoir changer d'opinion. Avec le temps et une bonne dose de patience et de souplesse, l'expérience sera enrichissante, pour vous comme pour vos employés.

Si vous avez des questions à ce sujet ou si vous souhaitez parler d'une situation personnelle, nous vous invitons à communiquer avec votre PAEE. Toute démarche effectuée au PAEE est strictement confidentielle.

En Amérique du Nord, composez le **1 888 509-5560**.

Ailleurs dans le monde, effectuez un appel à frais virés au **1 905 886-3605**.

Pour prendre rendez-vous en ligne, visitez le **www.shepellfgi.com/go/members**.