

Rassembler votre équipe

Vous devez vendre une excellente idée à une toute nouvelle équipe? Vous venez d'obtenir un poste de cadre supérieur dans un environnement qui vous est complètement étranger? Vous avez de la difficulté à convaincre vos employés et vous avez l'impression qu'ils s'opposent constamment à vos suggestions et à vos méthodes?

Il n'est pas facile d'occuper un poste où vous devez mobiliser le personnel, apporter des changements importants ou aider plusieurs groupes à travailler de façon efficace et à collaborer. En outre, le fait de travailler à l'étranger présente un défi en soi. Vous êtes en territoire inconnu, sans compter que vous devez vous adapter à de nouvelles procédures, technologies et coutumes alors que vous n'avez peut-être pas été accueilli à bras ouverts. Si votre rôle exige que vous accomplissiez votre mandat avec adresse et assurance en dépit des obstacles, ne vous découragez pas : votre mission peut être accomplie.

Faites le point

En premier lieu, vous devez comprendre le fonctionnement de votre bureau et les méthodes de travail des employés. Si vous ne l'avez pas déjà fait, vous pourriez devoir passer en entrevue des employés qui quittent l'entreprise ou d'anciens gestionnaires afin de déterminer les forces et les faiblesses du personnel, les politiques du bureau, les objectifs de l'entreprise, ainsi que les projets qui se sont soldés par une réussite ou un échec. Cette exploration vous permettra de mieux connaître ce qui motive vos employés et peut-être même d'éprouver de la sympathie envers eux. Pour y parvenir efficacement, renseignez-vous sur le style de communication et les valeurs culturelles de votre pays d'accueil. Ailleurs qu'en Amérique du Nord, peu de gens acceptent notre style de communication direct et considèrent que la communication sert principalement à l'échange d'information. Ils croient plutôt qu'une bonne communication repose sur l'établissement de liens de confiance. Un mentor pourrait vous aider à comprendre le rôle que joue dans votre entreprise la culture de votre pays d'accueil.

Si les gestionnaires n'ont fait que passer, les employés pourraient avoir perdu leurs repères et souffrir d'insécurité.

Des facteurs organisationnels peuvent avoir eu une influence sur l'accueil qui vous a été réservé, entre autres, la porte tournante de gestionnaires, des conflits culturels antérieurs, l'impression d'être négligé ou de n'avoir aucune reconnaissance dans un bureau éloigné ou sur un chantier à

l'étranger, ou l'impression qu'ont les employés de se heurter à un plafond de verre. Votre arrivée pourrait avoir été accueillie avec scepticisme, inquiétude et colère.

Si vous prenez le temps d'écouter les membres de votre équipe avant de passer à l'action, vous aurez déjà une longueur d'avance. Prenez en compte l'histoire de votre bureau à l'étranger, reconnaissez le professionnalisme des membres de votre équipe, et soyez prudent lorsque vous tenterez de vous faire des alliés dans votre équipe, car ils pourraient ne pas être motivés par le désir d'appuyer votre réussite personnelle.

Partez du bon pied

La situation n'a rien de personnel; il s'agit d'un problème lié au travail. Bien que vous n'en soyez pas conscient, le fait d'être un étranger peut vous procurer un avantage. Les employés ne savent rien de vous. Ils ne connaissent pas vos faiblesses, et ils ne savent pas comment agir avec vous ou vous manipuler. L'élément de surprise peut vous aider à faire vos preuves et à réfuter les stéréotypes culturels et autres préjugés à votre égard.

Par conséquent, il est essentiel d'obtenir le respect des employés. Une politique de transparence, la participation et la reconnaissance vous aideront à réaliser cet objectif.

1. Commencez par expliquer la raison de votre présence et votre mandat. En raison de l'inconnu qui l'accompagne, le changement entraîne habituellement de l'opposition. N'hésitez pas à dire à vos employés ce à quoi ils peuvent s'attendre et à manifester de l'empathie à leur égard. Si vous connaissez les paramètres du changement et les échéanciers, parlez-en aux membres de votre équipe. Cela fait partie du mandat qui vous a été confié par l'entreprise.

2. Organisez une rencontre dans le but de tirer les choses au clair. Montrez votre engagement à l'égard de votre équipe en demandant à vos employés de préparer des notes et de participer activement à la rencontre. Cette réunion ne doit pas prendre une tournure personnelle ou négative. Pensez à la langue : les membres de votre équipe pourraient avoir besoin de plus de temps pour se préparer à s'exprimer dans une langue autre que leur langue maternelle. Un procès-verbal de la rencontre donnera à chacun un compte rendu des discussions et l'occasion d'identifier les lacunes de compréhension.

3. Mettez en évidence les réalisations de la division. Faites l'éloge des réalisations récentes des membres de votre équipe, tout en les impliquant dans ce que vous désirez accomplir en tant que gestionnaire. La reconnaissance peut transformer de façon étonnante une équipe blasée ou méfiante.

N'embellissez pas ce qui est vraiment une période difficile pour toutes les personnes concernées.

vie et santé

page 2

4. Mettez l'accent sur les résultats positifs et la confiance, sans oublier une bonne dose de réalisme. Si vous êtes honnête à l'égard des problèmes et des revers pouvant se présenter, vos employés n'auront pas l'impression que vous leur dorez la pilule en période difficile.

Incitez à la collaboration

Vous gérez une équipe peu coopérative? Trouvez un terrain d'entente. Si vous gérez plusieurs groupes qui ont de la difficulté à s'entendre et des intérêts divergents, entendez-vous sur l'adoption d'un plan commun.

Réunissez toutes les équipes et organisez une série de rencontres. N'oubliez pas que dans bon nombre de pays, les gens commencent par tisser des liens et établir les bases de la réussite plutôt que de se concentrer sur un objectif précis.

Lors de ces réunions, les différentes équipes apprendront à se connaître, à trouver des terrains d'entente et à comprendre le rôle de chacune. Définissez des objectifs communs et établissez les termes d'une entente qui conviendra à tous, notamment, les échéanciers, le budget des projets, les styles de travail et ainsi de suite.

Planifiez des rencontres fréquentes avec toutes les équipes afin de renforcer la cohésion.

1. Dès que les bases auront été établies, mettez par écrit les objectifs dont tous les groupes ont convenu et examinez les indicateurs qui montrent que les équipes travaillent à l'unisson vers un même objectif.
2. Favorisez la collaboration en établissant des protocoles exigeant que chaque groupe utilise les données générées par les autres groupes. Les équipes devront communiquer afin d'accomplir leur travail.
3. Continuez d'insister sur l'importance des terrains d'entente et des objectifs communs qui ont fait l'objet d'une entente.
4. Planifiez des rencontres fréquentes avec toutes les équipes afin de renforcer la cohésion.

Parez les coups

Les effectifs qui vivent une période de changement et une restructuration peuvent souvent déjouer les plans les mieux conçus. Anticipez des revers de ce genre et préparez-vous en conséquence, vous et votre équipe.

Manifester de la confiance et de l'optimisme en reconnaissant dans vos paroles et vos actes que le changement est difficile à vivre et que des problèmes se présenteront, tout en maintenant le cap sur vos objectifs. Si vous êtes aux prises avec des accrochages internes ou si les retards et les erreurs vous contrarient, vous ne serez pas perçu comme étant un leader. En tant qu'employé expatrié et nouveau venu, vous vous sentirez isolé jusqu'à ce que vous ayez réussi à établir au travail un réseau de soutien et de consultation convenable.

Si vos employés sont en colère et hostiles, ne laissez pas la situation s'envenimer. Demandez-leur s'ils accepteraient d'aborder leurs griefs, ce qui leur procurera un sentiment de contrôle. Écoutez-les patiemment, résumez, vérifiez et clarifiez au besoin. Afin de ne pas polariser la discussion, évitez de dire « oui, mais » ou de poser des questions suggestives. Posez plutôt des questions réfléchies qui incitent à la participation, par exemple, « Comment aborderiez-vous...? », « Quelle est votre position à l'égard de...? »

Étant donné que vos employés auront les yeux rivés sur vous afin de savoir comment vous réagissez à leur colère à votre égard, une gestion efficace de la situation donnera un énorme coup de pouce à votre image de gestionnaire.

Surtout, efforcez-vous autant que possible de manifester de la confiance en dépit des difficultés et de maintenir une politique de porte ouverte pour vos employés. Si vous déjouez efficacement les critiques tout en demeurant accessible et attentionné, vous obtiendrez la loyauté de vos employés, vous favoriserez la collaboration interne et vous leur donnerez un but. En outre, vous consacrez plus de temps à réaliser vos objectifs qu'à vous demander si vous ne devriez pas faire vos valises et retourner dans votre pays d'origine.

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.

Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, consultez votre brochure du PAEE, ou communiquez avec un téléphoniste local et demandez 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.