

Le 24 juin

2016

L'effet de la communication dans une équipe multinationale sur la santé des employés

Une étude quantitative sur l'effet du style de communication d'un manager et la multinationnalité sur la perception de santé des employés dans les organisations multinationales aux Pays-Bas

Memoire de bachelor : Version finale

Nom: VOS, Dieuwertje

Etudes: La Science de la Communication et de l'Information
Université Radboud à Nimègue

Tuteur: dr. M. Starren

Deuxième lecteur: dr. J. van Berkel

Thème: Influence communicative du style de leadership à la santé dans les organisations multinationales (#9)

Adresse: 3, van Welderenstraat, 6511MA, Nimègue

Téléphone: 06-52044194

Numéro d'étudiant: 4267648

Adresse e-mail: dieuwertje.vos@student.ru.nl

Contenu

1. Résumé.....	5
2. Introduction	6
2.1 Motif de la recherche	6
2.2 Cadre théorique.....	6
2.3 Questions de recherche.....	16
2.4 Supplémentaire : Questions qualitatifs	17
3. Méthode	18
3.1 Grandes lignes	18
3.2 Type de méthode.....	18
3.3 Supplémentaire: variables d'analyse qualitatif	22
3.4 Modèle d'analyse.....	23
4. Résultats	24
4.1 Fréquences	24
4.2 Analyse de Regression	29
4.3 Teste de t: une teste de différence entre les nationalités néerlandaise et non-néerlandaise	30
4.4 Supplémentaire: résultats qualitatifs.....	31
5. Conclusion et discussion	33
5.1 Conclusion	33
5.1.3 Reponse à la question générale.....	35
5.2 Discussion	36
6. Littérature.....	40
7. Annexes	42
7.1 Questionnaire	42
7.1.1 Questionnaire (version néerlandaise)	42
7.1.2 Questionnaire (version anglaise)	55
7.2 Interview avec des managers d'une équipe multinationale.....	67
7.2.1 Interview avec un manager chez TNT poste	67
7.2.2 Interview avec un manager chez MSD.....	69

1. Résumé

Dans cette étude de l'université de Radboud des études de Science de la Communication et de l'Information, on a étudié le rôle de style de communication d'un manager dans une équipe de travail (multinationale) et l'influence sur la santé des employés.

On veut voir dans quelle mesure le style de communication d'un manager (précis ou adhérent) contribue à la perception (dans une équipe multi nationale) des employés en ce qui concerne la santé au travail. On veut voir s'il y a des différences entre les participants Néerlandais et non-Néerlandais.

On a distribué les questionnaires parmi des participants, un total de 542 participants, Néerlandais et non-Néerlandais, qui travaillent et qui ont plus de 18 ans. On a vu que les Néerlandais ont un niveau plus élevé quant à leur perception de santé que les participants non-Néerlandais. Cela veut dire que les Néerlandais ont une meilleure perception de leur santé au travail.

Puis, le style de communication d'un manager jouait aussi un rôle. Le style de communication précis prédisait partiellement la probabilité de la perception des employés.

Dans l'interview qualitatif, avec deux managers d'une équipe multi nationale, on a vu qu'il y avait aussi une différence quant à la communication d'un manager avec des employés-Néerlandais et non-Néerlandais. Les deux managers ont indiqué que la communication avec des employés Néerlandais est généralement plus directe. On n'a pas trouvé des raisons quant à l'absence et la santé des employés. Les deux managers n'ont pas indiqué des raisons ou fréquences d'absence différente entre les employés Néerlandais et non-Néerlandais.

Pour une réponse à la question de recherche, on avait besoin de plusieurs données. Une suggestion pour la recherche de futur était d'agrandir le nombre de participants (de différentes nationalités) et le nombre des interviews. Ainsi, on pourrait analyser les différences entre les nationalités et entre les différents secteurs/type de travail.

2. Introduction

2.1 Motif de la recherche

Actuellement, à cause de la globalisation, travailler dans une équipe multinationale est très populaire. Le nombre des équipes multinationales augmente (Saeed, 2007). L'aspect multinational crée des différences quant au gérer une équipe avec des nationalités différentes. Les équipes ont été gérées par un manager et le manager peut avoir son propre style de communication.

Ce n'est que la globalisation ce qui est un sujet populaire dans le monde de travail d'aujourd'hui. La santé des employés c'est un autre élément qui attire l'attention, surtout aux Pays-Bas. Au travail, il y a beaucoup de personnes qui souffrent du stress. Aux Pays-Bas un tiers de travail relaté à l'absence a été causé par stress au travail (Ministère des Affaires Sociales Pays-Bas, 2015).

Dans ce cadre, on met l'accent sur la relation entre le style de communication d'un manager et les membres et l'effet sur la santé des employés néerlandais et non-néerlandais dans une équipe multinationale. Les aspects comme le style de gérer d'un manager, la langue parlée et la communication non-verbale seront aussi analysés dans le cadre théorique. On met l'accent sur les organisations multinationales qui se trouvent aux Pays-Bas.

2.2 Cadre théorique

Globalisation et les entreprises multinationales

Aujourd'hui, la globalisation joue un grand rôle dans les entreprises. Il y a beaucoup d'entreprises qui travaillent dans un contexte international. Le marché de l'Union Européenne est devenu plus international. Cette mobilité internationale de la main-d'œuvre peut influencer la santé des employés (Paul, 2013). Dans les entreprises multinationales, il y a aussi des équipes multinationales. Les équipes multinationales sont les équipes composées de membres des multiples nationalités. Les équipes multinationales peuvent être intéressantes parce qu'ils peuvent échanger la connaissance à travers les frontières internationales. Cela c'est effective pour attirer le marché globale (Arman & Adair, 2012).

Puis, la pluralité des cultures offre des perspectives différentes sur un sujet, faire croître le capital intellectuel, donne connaissance de culture locale et donc la diversité est un élément essentiel pour un point de vue commercial. Il y a un impact positif quant à la diversité sur la performance des équipes, il y a plus des idées et plus d'innovation. Cependant, la diversité peut aussi créer des conflits et accroître des changements (Yanaprasart, 2010). Une bonne gestion de la diversité est important pour le capital intellectuel et pour assurer la capacité de livrer concurrence (Yanaprasart, 2010).

Style (de la communication) d'un leader

Le style d'un leader

Pour gérer une équipe internationale, un leader peut utiliser un style de leadership différent. Il y a deux styles d'un leader qui créent la base, ce sont le leadership transformationnel et transactionnel (Burns 1978, dans Nyberg et al., 2005).

1. Transformationnel: Un leader transformationnel a un effet motivationnel aux employés (Bass 1985, dans Nyberg et al., 2005). Il y a une identification du membre avec le leader, on partage la vision du futur et les efforts faits par les employés sont présents pour plus que l'égoïsme. Bass (1990 dans Nyberg et al., 2005) a distingué quelques traits de personnalité d'un leader transformationnel: confiance en soi, détermination, comprendre les besoins des employés, liberté des conflits personnels. Puis, le leader transformationnel essaie de s'efforcer les employés d'un but long-terme et essaie de motiver dedans.
2. Transactionnel: Le leadership transactionnel c'est motiver les employés par exiger pour l'égoïsme. L'idée c'est de motiver les employés par l'échange. L'accent est mis sur accomplir les tâches et les bonnes relations avec des employés en échange des récompenses désirables. La motivation a été faite par sanctions et récompenses.

Selon Bass (1985 dans Nyberg et al. 2005), les deux types peuvent être complémentaires. Les deux ont l'objectif de accomplir un but.

Style de communication d'un leader

Quant au leadership, la communication est centrale (de Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010). Un manager passe 75% par jour à la communication (Saeed, 2007). Comme Thayer a

expliqué << *Without communication, nothing can be achieved in an organization and that everything an organization does and is, dependent on communication* >> (Thayer 1990, p. 7-8 dans Saeed, 2007). Gérer les employés est promulgué par communication (Holladay et Coombs, 1993 dans Dasgupta, S. A. & S. Damodar, & S. Singh (2013). Il y a beaucoup de styles de communication. Selon de Vries et al (2010), les deux dimensions les plus populaires comme style de communications sont: amabilité et dominance. Puis, de Vries (2010) distingue les trois styles d'un leader: charismatique-transformationnel, humaine-orienté et tâche-orienté. En ce qui concerne la relation entre le style d'un leader et la communication, on trouve que le leadership charismatique et humaine-orienté sont les plus communicatives. Par contre, tâche-orienté est significativement moins communicative. (de Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010).

Heffner ((1997) dans Dasgupta et al. (2013)) distingue trois types des styles de la communication d'un leader: passive, agressive et assertive.

1. Passive: essayer de négliger les émotions, besoins
2. Agressive: violé les droits des employés par faveur d'un leader
3. Assertive: entre passive et agressive, caractérisée par honnête, open, objective, self-expression, respect pour l'autre, tolérance, précis.

Un leader peut utiliser plusieurs styles de communication mais surtout, il n'y a qu'un type qui est dominant. Dans une recherche sur les entreprises (privés) de production selon 400 employés en Inde, on a trouvé qu'un style de communication assertive donne le support maximal pour les employés. Le support au travail d'un leader augmente la satisfaction de la communication avec les surveillants. Quand il y a la communication satisfaite, cela peut créer un lien émotionnel avec l'organisation. Puis, ce lien émotionnel réduit aussi l'absence des employés. La satisfaction plus élevée de la communication augmente la performance du travail et l'engagement affective des employés.

Une autre théorie quant au style de communication sont les styles de communication 'PRESENT' de de Vries. Il a trouvé sept types de communication qui fait l'acronyme 'PRESENT'. Les sept styles sont: précis, réflexive, expressive, adhérent, émotionnel, sympathique, sinistre (de Vries et al., 2009). Les résultats de ces styles ont été trouvés dans plusieurs recherches comme recherches de communication entre médecin-

patient et dans une classe d'étudiants. L'utilisation de la communication adhérente avait un résultat le plus satisfait. Ces études ont trouvé qu'un style de communication plus gentille donne plus de satisfaction qu'un style dominant.

Ensuite, l'utilisation des narratives peut être utilisé pour préciser ces trois compétences. Ce style peut être utile parce qu'écouter et apprendre des histoires communales et individuelles dans une organisation peut mouvoir une organisation plus près de sa vision.

Leadership style (le style de gérer) dans un contexte multinationale

Dans une perspective internationale, est-ce que c'est universel, le comportement d'un leader? Comme déjà expliqué, il y a le leadership transformationnel, ce qui est caractérisé par: charisme, stimulation intellectuelle des employés, considération individuelle pour les employés. Dans plusieurs recherches, le leadership transformationnel a une influence positive sur la satisfaction du travail et la santé des employés.

Les recherches sur le leadership cross-culturelles, montrent que les différences culturelles influencent significatives le nombre de variance de comportement d'un leader préféré par employés. Selon le *leadership implicite théorie*, les individuelles ont des théories influences culturelles implicites (stéréotypes, supposition, convictions) quels comportements/caractéristiques font un bon leader. Les leaders ont été acceptés sur la base du << fit >>, congruence entre le comportement d'un leader ce qu'il promulgue, et la théorie du leadership implicite des employés (Nyberg et al., 2005).

Pour bien gérer la diversité culturelle dans une équipe, il faut faire attention aux avantages des différences culturelles (Saeed, 2007). La prise de décision doit être partagée avec les employés avec des caractéristiques culturelles différentes. Le manager doit aussi créer la tolérance et l'acceptation de la diversité culturelle. Les différences culturelles doivent être vue comme des défis et des opportunités. Le manager doit appliquer le leadership honnête et dévoué aux buts et valeurs d'une organisation multiculturelle. Pour mieux gérer la diversité culturelle, le manager a besoin de capacités cross-culturelle et il peut introduire les formations cross-culturelles. Cela peut augmenter la compréhension, coopération, productivité, profitabilité, la cohésion organisationnelle dans la main-d'œuvre multiculturelle. Les managers ont besoin un niveau de communication interculturelle élevé.

Communication professionnelle: communiquer et gérer dans une équipe multinationale

Les membres d'une équipe multinationale ont des perspectives et langues (maternelles) différentes parce qu'ils ont une autre culture. La diversité culturelle met l'accent sur la nationalité et la langue. Pour gérer la diversité, une équipe multinationale a quelques sujets à traiter: les différences de langues et les différences culturelles (Paul, 2013). Quand la culture diffère, la communication diffère aussi. La compétence de communication cross-culturelle est essentielle dans les mains-d'œuvre multiculturelles. Les sources premières qui sont à la base de malentendus de personnes entre cultures sont les valeurs et les priorités. Les malentendus le plus normal interviennent quand il y a des conflits d'interprétation de temps, la manière des personnes pensent et faire raison, l'espace personnel, les possessions matérielles, la langue, la religion et les conceptions ethnocentriques (Saeed, 1998 dans Saeed, 2007).

En ce qui concerne les malentendus et les différences culturelles on met l'accent sur la dimension: la tolérance de l'incertitude. Gudykunst et Hammer ont investigué, dans le modèle de AUM ('Anxiety & Uncertainty Model'), l'anxiété et l'effet sur la compréhension de la communication. Il y a un effet négatif sur la compréhension quand il y a plus d'anxiété. Un niveau d'anxiété élevé peut causer le malentendu d'un message (Hullett & Witte, 2001).

Il y a quelques compétences qui augmentent la compétence de communication interculturelle. Pour diminuer l'anxiété, le manager doit tolérer l'ambiguïté. Pour réduire l'incertitude le manager doit anticiper, expliquer, faire des prédictions précises d'un comportement montré par une personne d'une autre culture. Le point essentiel pour communiquer dans un contexte interculturel c'est que le manager faut reconnaître que les cultures sont complètes et cohérentes (Saeed, 2007).

Langues dans les équipes multinationales (communication verbale)

Monolinguisme ou plurilinguisme

Le contact entre les personnes de langues maternelles différentes dans une équipe mixte a besoin une gestion de la diversité linguistique au travail. Une organisation multinationale peut utiliser l'anglais comme langue officielle. Pour la plupart des employés, l'anglais est une langue seconde. Ainsi, la communication est exolingue (Noyau/Porquier 1984 dans

Yanaprasart, (2010)) et interculturelle (Kleinberger Gunther 2004, Alexander 2006, 2007). House (2003) a dit que l'anglais est une langue de communication mais que cela n'est pas une langue d'identification. Néanmoins, l'usage d'une seule langue (monolinguisme) comme l'anglais peut causer des risques comme les barrières et les distorsions parce que plusieurs employés peuvent être une incompréhension de la langue anglaise. Ainsi, ces employés risquent d'être exclus/isolés. Puis, la politique de monolinguisme ne peut pas garantir l'interaction interpersonnelle.

Par ailleurs, il y a des entreprises qui veulent la diversité linguistique (plurilinguisme). Un point fort du plurilinguisme selon Ehlich (2005) est que la perspective du plurilinguisme donne une perception plus grande et riche. Pour travailler globalement, la connaissance de la culture et la langue de l'autre pays est aussi importante. Puis, dans une recherche de trois entreprises dans la recherche de Yanaprasart (2010) ils ont trouvé que le plurilinguisme a un avantage sur le plan linguistique et une valeur ajoutée. C'est aussi une ressource pour la croissance économique. Cependant, les différences de langues peuvent aussi causer des problèmes de communication (Paul, 2013).

Nationalité dans les équipes mixtes (communication non-verbale)

Quant aux différences culturelles, Hofstede a distingué cinq caractéristiques pour les différences culturelles: distance de pouvoir, individualisme, masculinité, éviter l'insécurité, orientation long-terme. Cela peut causer les malentendus, les interprétations différentes, quand il y a des personnes d'autres nationalités dans une équipe. (Paul, 2013).

Quelques valeurs culturelles qui peuvent être différentes dans d'autres cultures sont la perception et l'usage de temps. L'orientation de temps, la ponctualité et le rythme peuvent être différents (Arman & Adair, 2012). Il y a des équipes avec des différentes histoires nationales. La diversité culturelle joue un grand rôle dans la main-d'œuvre quant au processus de l'équipe (coordination) et les états naissants (confiance) (Arman & Adair, 2012). Dans le contexte cross-culturel, on voit que les forces culturelles influencent le type d'un leader qui est accepté dans un certain pays. Les différences culturelles ont une portion de variance qui est préférée comme le comportement d'un leader. Puis, le leadership transformationnel

est trouvé comme presque universel concernant trois composants: charisme, stimulation intellectuelle des employés et la considération individualisé pour subordonnés (Nyberg et al. 2005). En ce qui concerne les dimensions d'Hofstede (1994) dans Nyberg, et al (2005)., la distance de pouvoir joue un rôle. Les employés dans les pays avec un niveau de distance de pouvoir bas, préfèrent le leadership consultatif qui veut dire qu'il y a l'interdépendance entre le manager et les employés.

Un point essentiel pour la communication effective dans un contexte interculturel, c'est la compréhension de la communication non-verbale. La communication non-verbale c'est la communication autrement que les mots qui peut produire une opinion partagée et provoquer une réponse. La communication non-verbale contient deux choses: individuel (temps, espace, silence) et produit par le corps (expressions faciales, attitude, gestes, attouchement, apparence, mouvement de corps, contact de yeux, vêtements, voix (Samovar & Porter 1995 dans Sae, 2007). Le comportement non-verbal peut être différente dans les différentes cultures.

Il y a deux types de malentendus dans la communication non-verbale interculturelle. Il peut être une autre conception ou on peut voir un manque de compréhension d'une autre culture.

L'importance de la compétence de communication non-verbale est important parce que sinon on peut détruire les relations causées par les différences cross-culturelles dans la communication non-verbale.

Santé des employés

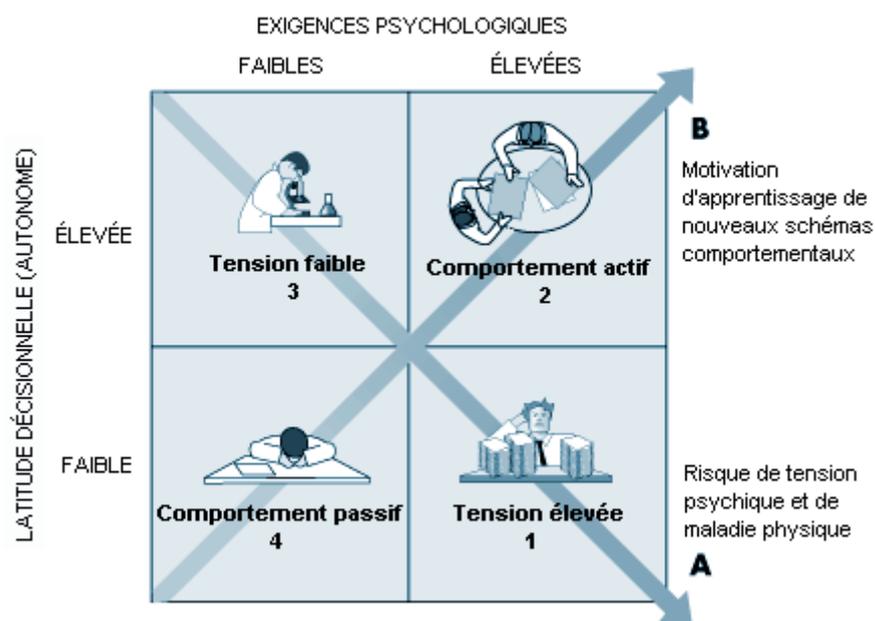
Santé au travail

La deuxième terme dans le monde de travail d'aujourd'hui c'est << la santé >>, ce qui est définie dans plusieurs concepts: maladie, infirmité et nausées (Theorell et Vogel 2003, dans Nyberg et al. 2005). Dans ce contexte, la santé liée au travail dans une organisation peut être définie comme << *bien-être au travail* >>. Bien-être au travail contient les éléments qui sont relatées aux tensions psychologiques: fatigue, anxiété, dépression, stress relaté au travail (Kuoppala et al.).

Selon l'organisation Adaptics (2015), un spécialiste de santé et performance, la santé des employés joue un grand rôle pour des organisations. Les employés vitaux sont 5% plus efficaces, les employés mal-santé coutent 3 fois plus et les employés vitaux ont 15% moins d'absence.

Qu'est-ce que peuvent être les facteurs qui sont les sources du stress au travail? Il y a plusieurs facteurs: le développement personnel, trop de travail, conflits, peu/trop de responsabilité, pas de support social, les changements organisationnels (Bernin, 2002 dans Nyberg et al. 2005).

Un modèle très populaire pour expliquer le stress au travail c'est le modèle << *demand-control model* >> de Karasek (1979 dans (Nyberg et al. 2005). Ci-dessous le modèle des exigences psychologiques et l'attitude décisionnelle d'un employé (Sauter et al., s.d.).



Source: Karasek, 1979.

En ce qui concerne ce modèle, le support social est aussi important pour un employé: Le support social c'est un mot très épandu, il contient quatre types de support: émotionnel (empathie, amour, soin, confiance), instrumental (aide direct dans la pratique), informationnel (aide pour *self-help*), expertise (similaire de support informationnel). Le support social peut maintenir/améliorer la santé et c'est relaté avec santé dans trois

manières: social support se rapporte à stress au travail, il peut fonctionner comme butoir et finalement social support peut aussi être l'effet primaire (le seul effet) de santé.

Santé des employés dans une organisation multinationale

Il existe déjà quelques recherches pour examiner la santé dans les organisations (multinationales). Quant au travail dans une équipe multiculturelle et la relation avec la santé, les immigrants non-Western sont plus impliqués dans les accidents physiques et mentaux en Europe (Starren, & Hornikx, & Luijters, 2012).

D'ailleurs, l'utilisation de plusieurs langues au travail (dans un *shopfloor*) peut risquer les malentendus, qui peuvent causer les accidents et les problèmes de santé (Paul, 2013).

Puis, une recherche sur la santé des employés a montré qu'un indicateur important est le << *self-reported health* >> (Nyberg, 2005). Pour trouver les différences entre santé dans des pays différents il y a quelques obstacles. Les différences culturelles dans la définition d'un mot et l'accessibilité de soin de santé influent les réponses aux questions de la santé des personnes. L'environnement influe aussi la santé mais aussi la santé subjective dans les enquêtes de santé. Dans les comparaisons internationales, il y a aussi des facteurs culturels. Un exemple c'est qu'il y a des différences entre les heures de travail dans les pays européennes qui divergent. En Angleterre, on travaille plus d'heures par an qu'au Suède par exemple.

Dans une recherche cross-culturelle, Yousef (2000 dans Nyberg et al. 2005) a trouvé que dans les pays non-Western où il existe le multiculturalisme au travail, les personnes qui percevaient les leaders comme acceptation consultative ou le leadership du comportement participatif, sont plus satisfaites au travail. Les résultats montrent aussi que la culture nationale retire les relations entre leadership comportement et la satisfaction au travail. Un autre exemple cross-culturel a été fait au Moyen-Orient et aux États-Unis (Scandura et al. 1999 dans Nyberg et al. 2005). Ils ont trouvé que le stress le plus élevé, santé self-reporté et self-reporté congé de maladie ont été rapportés dans les organisations où il n'y avait pas des efforts conscients pour résoudre des problèmes (laissez-faire). En ce qui concerne la note

pour la meilleure santé donnée par les employés, les organisations qui utilisent une manière démocratique pour résoudre des problèmes montraient les pourcentages les plus élevés.

Santé des employés et leadership

Le leadership peut aussi jouer un rôle dans les aspects de santé relaté au travail. Le style d'un leader peut être un facteur qui influe la santé des employés. Un facteur modifié très important entre les facteurs organisationnels et la santé c'est << *supervisory leadership* >>. (Paul, 2013). Un bon leadership augmente la satisfaction du travail et le bien-être du travail. Puis, un bon leadership diminue absence de maladie et retraite d'infirmité (Kuoppala et al.).

Le leadership peut être une source de stress au travail (McVicar 2003 et al., dans Nyberg et al., 2005). Une combinaison des comportements d'un leader de structure élevée et considération bas ont montré une association entre la santé mal des employés (Seltzer et al., 1988 dans Nyberg et al., 2005). Oublier l'autonomie quand il y a un leader très structure et une combinaison avec considération base peut contribuer à un burn-out. Une autre étude montre que les coaches qui donnent social support très bien, donne le feedback positive, prend les décisions démocratiques, ont un style moins autocratique perçus par des athlètes, il y avaient plus de résultats positives comme (plaisir et compétence) et moins résultats psychologiques négatives (comme anxiété et burn-out). (Seltzer 1988 dans Nyberg et al., 2005).

Puis, un leader qui équilibre l'orientation de tâche et relationnelle crée les niveaux du stress et burnout le moins élevé pour des employés (Harris et al. 1999 dans Nyberg et al., 2005). Arvonen (1995 dans Nyberg et al., 2005) a trouvé qu'un style de employé-orienté leadership ou structure-orienté leadership cause le moins fatigue mentale et charge psychosomatique. Rome (2000 dans Nyberg et al., 2005) a trouvé que le leadership transformationnel (au lieu de transactionnel) diminue les réactions du stress des employés. Le leadership transformationnel montre une relation négative au stress au travail et burn-out. Néanmoins, le leadership laissez-faire montre un effet inverse (Sosik, Godshalk 2000, dans Nyberg et al.,

2005). Ensuite, Rose (1998 dans Nyberg et al. 2005) montre que leader-membre-échange (la qualité de la relation entre un leader et un employé) est négativement lié à burnout.

Comme leader, c'est possible de stimuler la santé des employés au moyen des différentes manières (Nyberg et al. 2005). En relation avec la santé et satisfaction au travail des employés, un bon leader a/montre:

- Considération
- Initiative de structure, surtout pendant les moments de stress
- Employés peut contrôler leur environnement du travail
- Donne accès pour *empowerment* structure et opportunités de participation, autonomie et contrôle
- Inspire les employés pour une signification de leur travail plus élevé
- Donne la stimulation intellectuelle
- Charismatique

2.3 Questions de recherche

Etant donné la popularité des entreprises multinationales et la santé au travail, il y a beaucoup de recherches où l'on a trouvé que le leadership a influence sur la santé des employés. Puis, la communication est importante pour le leadership. Dans cette recherche, on va zoomer sur deux types de communication d'un leader: ces types font partie des sept styles de De Vries et al. (2009) et spécifiquement les deux types de communication précise et adhérente. On veut voir s'il y a une différence entre les leaders qui communiquent dans une manière précise ou adhérente et l'effet sur la santé des employés. Quant à la globalisation, il n'y a pas de recherche sur la communication utilisée par une équipe multinationale (communication d'un leader, verbale (langue), non-verbale (différences culturelles)) dans une équipe multinationale et l'influence sur la santé des employés. Ainsi, dans cette recherche la question de recherche est la suivante:

<< Dans quelle mesure, la communication (quant au style du leader et la multi-culturalité dans une équipe), joue-t-elle un rôle quant à la santé des employés dans une organisation multinationale aux Pays-Bas ? >>

Pour répondre aux questions les sous-questions sont les suivantes:

1. << *Comment est-ce le style (de communication) de leadership, attribue à la santé des employés dans les organisations multinationales aux Pays-Bas ? >>*
2. << *Comment est-ce que l'on peut décrire le niveau de la santé des employés Néerlandais et non-Néerlandais dans les organisations multinationales aux Pays-Bas ? >>*

2.4 Supplémentaire : Questions qualitatifs

Dans les interviews, on veut trouver une réponse plus détaillée sur les sous-questions suivantes:

3. << *Comment-est que la communication verbale (langue parlée) par les managers et les employés influe la santé des employés dans les équipes multinationales aux Pays-Bas ? >>*
4. << *Comment est-ce que la communication non-verbale (quant aux différences culturelles) dans une équipe multinationale influence la santé des employés dans les équipes multinationales aux Pays-Bas ? >>*

3. Méthode

3.1 Grandes lignes

Cette recherche était une recherche de l'université Radboud à Nimègue pour les étudiants en dernière année des études "Sciences de la Communication- et de l'Information". C'était une recherche coordonnée par Madame Starren et Madame van Berkel. La durée c'était le février 2016 jusqu'au mai 2016. Quelques organisations multinationales ou les questionnaires ont été distribué sont TNT et Vos Logistics.

Comme méthode, on a utilisé la technique quantitative. On a distribué les enquêtes dans les organisations multinationales aux Pays-Bas pendant le mois d'avril. C'étaient des questionnaires standardisés basés sur le style de la communication de De Vries et al. (2009). Une organisation multinationale était définie comme << une organisation qui compte au moins 5% des employés qui n'ont pas la nationalité néerlandaise >>. Les organisations qui étaient bien pour les interviews ont été sélectionnées par le critère suivant: dans les équipes où il travaille, il y avait au moins 2 personnes dans l'équipe qui avaient une autre nationalité que la néerlandaise. Le manager d'une équipe multinationale a répondu aux questions de l'interview. Les entreprises pouvaient être très différentes quant à la secteur, mais il y avait besoin d'un leader qui gère dans une équipe avec les membres de plusieurs nationalités.

3.2 Type de méthode

Matériel

Dans cette recherche on utilise une méthode quantitative.

Quantitative: Enquêtes

Premièrement, on a distribué 803 questionnaires, faits sur Qualtrics, pour interroger les managers et les subordonnées dans les organisations multinationales aux Pays-Bas. On a distribué les questionnaires pendant le mois d'avril. Ces questionnaires ont été distribués aux employés Néerlandais et non-Néerlandais qui travaillaient dans une organisation/équipe multinationale. Pour cela, on a distribué deux versions de questionnaires, une version

néerlandaise et anglaise. Un exemple d'une organisation où il travaille des employés de plusieurs nationalités dans une équipe c'est Vos Logistics, une organisation de transport international qui se trouve aux Pays-Bas. On a divisé les questionnaires entre les employés et les managers. Les questions traitaient le type/équipe de travail, le bonheur au travail des employés et leur perception du style de leur manager.

Supplémentaire: interviews (qualitatives)

Après avoir obtenu les données des questionnaires, supplémentaires des questionnaires, on a fait subir des interviews avec les managers qui travaillaient dans une équipe avec membres de plusieurs nationalités (aux moins deux employés qui ne sont pas d'origine de Pays-Bas), dans une organisation multinationale aux Pays-Bas. On a fait subir des interviews pour obtenir une perspective plus approfondie sur la santé des employés au travail dans la perspective des managers. On a interviewé deux managers de deux différentes organisations pour obtenir la vue de plusieurs perspectives. On a posé des questions sur la différence entre la collaboration et le management de personnel Néerlandais et des employés non-Néerlandais. Puis, on a posé des questions sur le style et la langue de communication. Les interviews ont été faites pendant mai 2016. Les deux interviews ont été faites en néerlandais (voir annexe 7.2).

Participants

On a distribué les enquêtes aux différents participants. La location pouvait être dans une organisation multinationale (KLM, Vos Logistics et TNT) mais c'était aussi possible de demander des personnes dans la rue. On a essayé de joindre plusieurs nationalités dans cette recherche par distribuer les enquêtes dans les rues aux Pays-Bas.

Pour les interviews, on a fait une interview avec le manager général de TNT Post Benelux. Ce manager gérait une équipe avec des membres qui ont des différentes origines (exemple: néerlandais, belge et turc). On a fait l'interview avec ce manager et distribué les questionnaires aux membres. Puis, on a aussi fait une interview avec un manager général de MSD Biotechnologie.

Design

Questionnaire

Il y avait un questionnaire avec deux versions, une version néerlandaise et une version anglaise pour les employés (néerlandais et non-néerlandais) qui ont travaillé dans une équipe multinationale. Il y avait des questions sur la langue, le style du leader (style de communication), les malentendus relatés à la santé de l'employé (en ce qui concerne les maladies, le stress et la fatigue, burn-out).

Interview

Puis, il y avait une interview supplémentaire (avec des questions ouvertes) en néerlandais. L'interview contenait des questions qui ont mis l'accent sur le style de communication du manager et les différences entre la coopération/management dans l'équipe entre les employés néerlandais et non-néerlandais. On a posé aussi des questions sur la santé des employés (maladie, burn-out, absence).

Instrumentation

Les variables indépendantes : communication

Tout ensemble, le variable indépendant c'était le style de communication dans les équipes multinationales dans une organisation multinationale aux Pays-Bas. La définition opérationnelle d'une organisation multinationale était: << une organisation qui compte au moins 5% des employés non-néerlandaises >>. Puis, dans cette recherche une équipe multinationale: << contient au moins deux membres qui ont une autre nationalité que la nationalité néerlandaise. >> On a vu les différences entre les membres Néerlandais et les membres qui ont une autre nationalité.

Style de communication: Le premier variable indépendante c'était le style de communication utilisé par un manager. On a distingué deux styles de communication, ce style pouvait être adhérent ou précis. Le niveau de ce variable était nominal. On a utilisé les questions standardisées sur le style de la communication par de Vries et al. (voir annexe 1.1).

Le variable dépendant: santé au travail

Le variable dépendant c'était la santé des employés dans les équipes multinationales, cela c'est définie comme: << le bien-être au travail >>. Cela inclue: la hauteur de la fatigue, anxiété, dépression et stress relaté au travail. Ce variable était du niveau ordinal.

Le niveau de santé pouvait être mesuré dans un 7 points-Likert: jamais (mal santé) – toujours (bonne santé). On a interrogé le bien-être au travail par examiner la hauteur de la fatigue, anxiété, dépression, stress relaté au travail et les différences entre les membres néerlandais et les membres non-néerlandais dans une équipe multinationale. Le niveau de mesure de ce variable est ordinal. On a utilisé les questions standardisées << UBOS >>, une échelle de burn-out de Utrecht, de Schaufeli et van Dierendock pour mesurer la santé des employés quant au niveau de burn-out au travail (annexe 1.1). Un exemple d'une question de UBOS, ces questions standardisées, est: << Au travail, je respire la confiance >>.

Alpha de Cronbach

Les questions dans les questionnaires analyses étaient les suivants: Question 21 << Style de communication d'un manager (précis) >>, Question 22 << Style de communication adhérente d'un manager >> et Question 15 << Perception de travail (burn-out) des employés >>.

Après on a calculé les Alphas de Cronbach pour la cohérence entre les variables sur ce sujet.

Question 21: Le style de communication (précise) d'un manager

Le niveau de l'Alpha de Cronbach en ce qui concerne la communication précis d'un manager, consistait de 5 items, était adéquate: $a = .78$.

Question 22: Le style de communication (adhérente) d'un manager

Le niveau de question 22 sur la communication adhérente d'un manager consistait de 6 items. Le niveau de l'Alpha de Cronbach est bien: $a = .69$. C'est un niveau assez bien.

Question 15: Perception de travail/burn-out

En ce qui concerne la perception de travail (lié à la santé/burn-out), il y avait 15 items. Le niveau de cet Alpha de Cronbach était $a = .84$, c'est un niveau élevé.

Procédure

Premièrement, on a contacté les organisations aux Pays-Bas qui satisfait le critère d'une organisation multinationale. Puis, on a demandé s'ils voulaient participer à la recherche et on a distribué les questionnaires aux employés d'une équipe multinationale (les questionnaires sont en néerlandais et en anglais) (voir annexe 1.1). Puis, on a cherché un manager qui voulait participer à l'interview qui travaille dans une équipe multinationale.

3.3 Supplémentaire: variables d'analyse qualitative

Les variables modérateurs ont été analysés dans l'analyse qualitative. C'étaient les suivants:

1. Multi-culturalité: Le variable modérateur traitait l'aspect de multi-culturalité. On pouvait interroger les membres sur la multi-culturalité par poser des questions sur (la fréquence/type) des malentendus.

La multi-culturalité était divisée dans deux groupes: la communication verbale et la communication non-verbale.

1.1: Communication verbale

La communication verbale contenait la langue parlée dans une équipe. On a distingué la langue parlée par le manager avec ces différents membres au travail (il y a un match ou non). Cela pouvait être monolinguisme (une seule langue (anglais/néerlandais)) ou plurilinguisme (plusieurs langues). On a posé de question sur la langue parlée et les malentendus causés par la langue parlée. Ce sont des variables nominaux.

1.2: Communication non-verbale

L'autre aspect de multi-culturalité c'est la communication non-verbale qui traitait les différences culturelles des membres et le leader. On a demandé aux managers et aux employés s'il y avait des malentendus. On voit les malentendus causés par la communication non-verbale (différente interprétation) entre les différentes culturelles d'un leader et ces membres non-néerlandais. C'est un variable nominale.

Traitement des résultats

On a analysé les questionnaires et les interviews. Les questionnaires avaient des scores nominaux et ordinaux. On a fait des tests de comparaisons (entre le niveau de santé des employés néerlandais et non-néerlandais). Puis, on a analysé aussi des questions sur la manière de communication du manager (utilisation de style de communication).

Comme type de traitement, on a utilisé plusieurs tests quantitatifs. Premièrement, on a utilisé deux tests de regression pour analyser l'effet de style de communication (adhérente et précise) sur la santé des employés. Deuxièmement, on a fait un teste-t de la différence entre les employés néerlandais et non-néerlandais sur la hauteur de leur perception de santé au travail.

Pour analyser l'interview, on a romanisé les interviews. Suivante, on a fait une description qualitative sur les résultats concernant le style de communication d'un leader et les différences entre Néerlandais et non-Néerlandais de travail dans une équipe multinationale. On décrivait aussi la santé des employés vue par les managers.

3.4 Modèle d'analyse

Variables indépendants

Style de communication
(Précis, adhérent)



Variable dépendant

Niveau de santé des employés
(néerlandais/non-néerlandais)
dans une équipe multinationale
(bas-élevé)

Variables modérateurs (partie qualitative)

- langue d'un manager et les membres
(monolinguisme, plurilinguisme) = communication verbale

- Différences de culturelles d'un manager et les membres = communication non-verbale

4. Résultats

4.1 Fréquences

Nombre et sexe des participants

Dans cette recherche il y avait deux versions, une version néerlandaise (736 participants) et une version anglaise (68 participants). Au total les données valides contenaient 542 participants. Entre eux, il y avait 213 hommes et 329 femmes. 260 participants n'ont pas indiqué leur sexe, c'était indiqué comme << manquantes >>.

Tableau 1. Sexe: Fréquences de population

	N	%
Valide		
Homme	213	39.2
Femme	329	60.8
Total	542	100
Manquantes	260	
Total	802	

Version: néerlandaise ou anglaise

Tableau 2. Version: Fréquences de population pour la version néerlandaise ou anglaise.

	N
Néerlandaise	736

Anglaise	68
Moins de 18 ans	5
Total	809

On vu qu'il y avait 803 participants au total qui ont répondu le questionnaire.

Age

L'âge des participants varie entre 18 et 71 ans. On a supprimé les participants qui avaient moins de 18 ans (entre 15 – 17 ans). L'âge le plus fréquent avait 21 ans. 53 participants avaient 21 ans.

Nationalité

Il y avait plusieurs nationalités dans la population: Néerlandais, Américain, Arubain, Australien, Belge, Canadien, Chinois, Allemand, Français, Hongkongais, Polonais, Roumain, Singapourien, Espagnol, Surinamais et Américain. La plupart des participants avaient la nationalité néerlandaise (63,1%).

Tableau 3. Fréquences de population de nationalité (néerlandais/non-néerlandais)

	N	%
Néerlandais	507	63.1
Non-néerlandais	36	4.5
Manquantes	260	32.4
Total	803	100

Niveau d'éducation

Tableau 4. Fréquences de population de niveau de l'éducation

	N	%
Valide		
Base	1	.2
Lycée	30	5.5
MBO	109	20.1
HBO	225	41.4
Université	172	31.7
Autre	6	1.1
Total	543	(67.6)
Manquantes	260	(32.4)
Total	803	(100)

Au total, 543 participants ont indiqué leur niveau de l'éducation. 260 participants n'ont pas répondu à cette question. Le niveau de l'éducation varie entre << base >> (école primaire) jusqu'à << degré de Master à l'université >>. Le niveau de l'éducation le plus fréquent, 225 participants, était << HBO >> (enseignement supérieur professionnel) en néerlandais.

Secteur du travail

Quant au secteur du travail, il y avait beaucoup de différents secteurs. Dans l'annexe, les différents secteurs ont été indiqués.

Type de contrat de travail

Tableau 5. Fréquences de contrat de travail

	N	%
Valide		
Fixe	261	48.1
Temporaire	135	24.9
0-heures	100	18.4
Autre	47	8.7
Total	543	(67.6)
Manquantes	260	(32.4)
Total	803	(100)

543 participants ont indiqué leur type de contrat, 260 participants n'ont pas indiqué leur type de contrat. Les possibilités étaient fixe, temporaire et 0-heures. Le type de contrat le plus fréquent était un contrat fixe, 261 participants.

Moyenne des heures de travail par semaine

Tableau 6. Fréquences des heures de travail par semaine

	N	%
Valide		
0-8 heures	57	10.5
8-16 heures	96	17.7
16-32 heures	117	21.6

32+ heures	250	46.0
Autre	23	4.2
Total	543	(67.6)
Manquantes	260	(32.4)
Total	803	(100)

543 participants ont indiqué leurs nombre d'heures de travail par semaine, 260 participants n'ont pas répondu à cette question. Les possibilités varie de 4 groupes, divisé dans 8 heures (0-8 heures, 8-16 heures, 16-32 heures et 32+ heures). Le plus fréquent était 32+ heures, 250 participants.

Equipe de travail

Tableau 7. Fréquences de grandeur des équipes de travail

	N	%
Valide		
1-10 personnes	215	39.7
10-20 personnes	141	26.0
20+ personnes	155	28.6
Pas d'équipe	31	5.7
Total	542	(67.5)

Manquantes	261	(32.5)
Total	803	(100)

La grandeur de l'équipe varie entre 1 jusqu'à 20+ personnes. Une autre possibilité était << je ne travaille pas dans une équipe >>. 542 participants ont indiqué leur ampleur de l'équipe de travail, 261 participants n'ont pas répondu. L'équipe le plus fréquent était entre 1-10 membres d'équipes. 215 participants ont indiqué cette réponse.

4.2 Analyse de Regression

4.2.1 Communication adhérente (question 22) d'un manager et la perception des employés liée à la santé/burn-out

Selon l'analyse de régression avec les variables le style de communication (adhérente) et le sexe d'un manager sur la cohérence avec la perception des employés liée à la santé/burn-out, la perception de santé des employés n'était pas explicable par ces variables ($F(3,450) = 11.15, p = .000$). Le variable << sexe du manager >> ($\beta = .051, p > .01$) n'était pas significative. La communication adhérente non plus, ce variable n'avait pas d'explication de cohérence significative ($\beta = -.247, p > .01$).

Tableau 8. Analyse de régression pour les variables du style de la communication (adhérente) d'un manager qui explique le burn-out des employés.

Variable	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	-.01	.06	-.03
Communication adhérente	-.15	.10	-.25
Sexe	.06	.28	.05
<i>R</i> ²	.07		

F 11.15***, $p = .000$

** $p < .01$, *** $p < .001$

4.2.2 Style de communication (précise) et la cohérence avec burn-out

Selon l'analyse de régression on a vu que le variable explicative, le style de communication (précis), d'un manager explique pour 7,2% la perception du niveau de santé des employés (burn-out). La cohérence était statistiquement significative ($F(1,454) = 36.30$, $p = .000$). La communication précise d'un manager était un prédicteur significatif pour la perception de santé des employés ($\beta = -.272$, $p = .000$).

Tableau 9. Analyse de régression du variable communication précis d'un manager qui explique la perception des employés concernant la santé (burn-out).

Variable	B	$SE B$	β
Communication précis	-.148	.025	-.272***

R^2 .074

F 36.30*** $sign = .000$

** $p < .01$, *** $p < .001$

4.3 Teste de t: une teste de différence entre les nationalités néerlandaise et non-néerlandaise

Dans un teste de t des nationalités et perception de santé des employés, entre participants néerlandais et non-néerlandais, on a vu qu'il y avait une différence significative ($t(540) = 9.07, p = .000$) entre les Néerlandais et les participants non-neerlandais. Les néerlandais ont une moyenne plus élevées ($M = 5.47, SD = .72$) que les participants non-néerlandais ($M = 4.33, SD = .73$). Les moyennes concernant le niveau de la perception des employés en ce qui concerne la santé au travail (burn-out) est plus élevé pour les participants néerlandais que les non-néerlandais

4.4 Supplémentaire: résultats qualitatifs

Pour avoir une perspective plus approfondie, on a interviewé un manager chez TNT et un manager chez MSD (voir annexe 7.2). Les questions ont été basées sur le style de communication, les malentendus causés par la multi nationalité (langue et différences de cultures) et l'absence des employés liée à la santé (burn-out/bien être au travail).

Composition d'équipe de travail: Langue et nationalités dans une équipe multi nationale

La communication chez TNT était notamment en néerlandais. La personne interrogée était un manager d'une équipe avec des membres néerlandais et belges (bilingue), ou 95% des employés est homme. La langue parlée au niveau d'atelier, un niveau dessous, était l'anglais. Dans ce niveau, on a trouvé plusieurs nationalités des employés comme Turque, Syrienne et Française. Entre eux, ils parlaient leur langue maternelle. Chez MSD, l'équipe de management contenait 10 personnes de plusieurs nationalités comme néerlandaise, belge, puerto-ricaine, argentine et espagnol. Les employés n'avaient pas suffisamment de connaissance de la langue néerlandaise, donc ils communiquaient en anglais. Tous les membres parlaient bien l'anglais. Au niveau de base (dans la fabrique), il y avait surtout des Néerlandais donc ils parlaient en néerlandais.

Style de communication d'un manager

En ce qui concerne la communication d'un manager, la communication chez TNT différait quant à la nationalité. La communication entre le manager et les employés belges était vraiment différente que la communication avec les employés néerlandais. Les Belges étaient plus indirectes, plus fermés et la création de confiance entre un manager et un employé était important. La cause de cela pouvait être l'histoire de collaboration dans l'organisation.

Avant, la Belge avait une organisation postale indépendante. Aujourd'hui, la Belge est partie de Benelux et le siège principal se trouve aux Pays-Bas. Cela pouvait créer de distance entre les Néerlandais et les Belges et les Néerlandais peuvent sembler dominant. C'est un fracas de deux cultures (d'organisation/nationale). Ainsi, les Belges avaient besoin d'un style plus indirect quant à la communication. Pour conclure, les Néerlandais avaient plus de discipline. En générale, les employés non-néerlandais avaient besoin plus de discipline et plus de directions.

Le style de communication était plutôt le même pour les employés Néerlandais et non-Néerlandais. C'était seulement que la communication informelle était plutôt plus facile avec les employés néerlandais que les employés non-néerlandais (causée par les différences de culture).

Malentendus causés par différences de langue dans une équipe multi nationale

Chez TNT, il y avait surtout des malentendus à l'atelier. Quant à la sécurité, il y avait des instructions (en français et en néerlandais). Les employés non-néerlandais ont peur d'avouer qu'ils ne comprenaient pas l'instruction. Un exemple est qu'il y avait des règles pour tous les employés << porter des chaussures de sécurité >>. Ainsi, il y avait parfois des employés non-néerlandais qui prétendaient qu'ils n'ont pas compris les instructions parce qu'ils ne voulaient pas porter ces chaussures. Ils utilisaient le manque de connaissance de langue comme excuse.

Chez MSD, il n'y avait pas de malentendus causés par la langue parlée.

Malentendus causés par différences de culture dans une équipe multi nationale

Dans l'atelier de TNT, il y avait des malentendus causés par les fêtes religieuses ou qui sont liés à la culture. C'étaient les activités qui n'existaient pas dans la culture néerlandaise. Pendant le ramadan par exemple, les employés pouvaient se sentir très fatigué.

Semblablement, le manager chez MSD a aussi mentionné les malentendus causés par les différences de culture. C'était surtout avec les collègues américaines. Pendant les réunions les Américains pensaient que les Néerlandais ne s'intéressent pas quand ils n'ont dit rien et

qu'ils sont vus comme passifs. Contrairement, pour les Néerlandais cela pouvaient être juste un signe d'écouter bien.

Santé des employés et l'absence

Chez TNT, il n'avait pas de différence entre la fréquence d'absence entre Néerlandais et non-Néerlandais. Néanmoins, les raisons d'absence pouvaient être différentes. Quand il y avait des fêtes religieuses et les managers néerlandais n'avaient pas donné de congé, ils disent qu'ils étaient malades, mais en fait ils étaient absents à cause des raisons religieuses (comme le ramadan).

En ce qui concerne l'absence chez MSD, il n'y avait presque d'absence. Le niveau d'absence était très bas dans toute l'organisation. Il y avait seulement quelques employés qui avaient trop de travail et du stress. A ce moment il y avait vraiment une période de stress au travail. Quelques employés ne pouvaient pas s'accommoder à cette pression. Pourtant, ce niveau de stress n'était pas lié à la communication, la nationalité ou la langue.

Totalement, la perception de travail des employés était très élevée chez MSD. C'est montré dans les résultats d'une enquête (annuelle) des employés de MSD qui concerne la perception de pression de travail.

Les deux entreprises n'avaient pas de différence dans la fréquence d'absence quant à la nationalité des employés néerlandaise ou non-néerlandaise.

5. Conclusion et discussion

5.1 Conclusion

5.1.1 Reponses aux questions

Pour répondre à la question générale << *Dans quelle mesure, la communication (quant au style du leader et la multi-culturalité dans une équipe), joue-t-elle un rôle quant à la santé des employés dans une organisation multinationale aux Pays-Bas ?* >>

On a expliqué les réponses aux sub-questions avant. La plupart des participants dans cette recherche étaient d'origine de Pays-Bas.

1. << *Comment est-ce le style (de communication) de leadership qui est utilisé, attribue à la santé des employés dans les organisations multinationales aux Pays-Bas ? >>*

On a vu que le style précis contribue partiellement à la perception de santé des employés. Pourtant, le style de communication adhérent ne contribue pas à la perception de santé des employés.

2. << *Comment est-ce que l'on peut décrire le niveau de la santé des employés Néerlandais et non-Néerlandais dans les organisations multinationales aux Pays-Bas ? >>*

Le teste des différences entre Néerlandais et non-Néerlandais montraient que les Néerlandais ont aperçu le niveau de santé plus élevé que les employés non-néerlandais.

Donc, on a vu qu'il y avait une différence entre les participants Néerlandais et non-Néerlandais concernant le style de communication d'un manager et le niveau du burn-out des employés.

5.1.2 Supplémentaire: Reponses aux questions qualitatives

1. << *Comment-est que la communication verbale (langue parlée) par les managers et les employés influe la santé des employés dans les équipes multinationales aux Pays-Bas ? >>*

Les malentendus au travail n'étaient pas liés à la langue mais plutôt aux différences de culture. Il n'y avait pas d'explication d'absence causée par les différences de communication, culture ou nationalité. Les raisons et fréquences pour l'absence étaient les memes. Quelques raisons fréquentes d'absence étaient trop de travail et la grippe. En ce qui concerne ces raisons, il n'y avait pas de différences entre les Néerlandais et non-Néerlandais.

Ensuite, dans l'interview avec le manager de TNT poste Benelux et MSD aux Pays-Bas, on a vu que la langue n'influée pas la santé des employés liée à la fréquence des absences. Les langues parlées dans les deux organisations interviewées étaient l'anglais et le néerlandais. Donc, c'était bilingue. Les employés non-néerlandais parlaient en anglais. Entre les Néerlandais, ils communiquaient en néerlandais.

2. << *Comment est-ce que la communication non-verbale (quant aux différences culturelles) dans une équipe multinationale influe la santé des employés dans les équipes multinationales aux Pays-Bas ? >>*

Dans l'interview avec un manager de TNT post aux Pays-Bas, on a vu que les malentendus dans une équipe multinationale ont été causés par les différentes cultures. Il y avait quelques différences de culture comme fêtes religieuses. Chez MSD, il y avait surtout de problèmes d'interprétation comme la silence des Néerlandais pendant une réunion qui était vue comme passive par les Américains. Pourtant, les malentendus de différences de culture n'avaient pas d'influence sur la perception de santé des employés. Puis, quant à la manière de communication, dans une interview avec un manager d'une équipe multi nationale chez TNT on a vu que la communication avec les employés non-néerlandais et néerlandais diffère. Les Belges avaient besoin d'un style de communication plus indirect. Par ailleurs, la communication avec les Néerlandais était très directe. Chez MSD, on a trouvé seulement des différences de communication informelle, cela était plus facile avec des employés néerlandais.

5.1.3 Reponse à la question générale

La question << Dans quelle mesure, la communication (quant au style du leader et la multiculturalité) d'une équipe, joue-t-elle un rôle, quant à la santé des employés dans une organisation multinationale aux Pays-Bas ? >>

On a vu que la communication jouait un rôle en ce qui concerne la perception de santé des employés. En ce qui concerne le style de la communication d'un manager, le style précis a une influence sur la perception de santé des employés. Puis, quant à la multi-culturalité la différence de cultures avait influence sur la manière de communication d'un manager. Chez TNT poste, les Néerlandais étaient plus directe que les Belges. Ainsi, les Néerlandais pouvaient accepter un style de communication plus directe. Quant à la perception de santé des employés, les Néerlandais ont une perception plus élevée que les non-Néerlandais.

5.2 Discussion

5.2.1 Explication resultats

Premièrement, les resultats ont été basés notamment sur les données des Néerlandais. Selon De Vries, il y a 7 types << PRESENT >> de communication (De Vries et al, 2009). On a utilisé deux de ces types: la communication adhérent et précis. Selon les resultats de différentes recherches parmi médecins-patients et étudiants de de Vries et al. (2009), le style de communication adhérente d'un leader contribue à la satisfaction. Dans cette recherche, on n'a pas trouvé que le style de communication adhérente contribue à la perception de santé des employés. Par contre, la communication précise d'un manager explique la perception des employés en ce qui concerne la santé (burn-out). La communication précise contient la communication d'une manière professionnelle, expert, exprimer précis, ne pas faire des gaffes/se moquer des employés. On vu que la communication précis joue un role.

C'est difficile de dire quelque chose sur les différences de nationalités à cause des données. Dans les interviews, on a trouvé que le manager de MSD communiquait d'une meme manière avec les employés belges que les néerlandais. Pourtant, le manager chez TNT utilisait une manière de communication plus indirecte avec les employés belges. Cette différence peut être une différence de culture. Selon Saeed (2007) la communication avec membres avec une autre nationalité peut être différente parce que les cultures diffèrent.

On a vu que chez MSD le niveau d'absence est très peu et que les employés ont une bonne perception de leur santé quant au travail. Ce résultat s'accorde aux resultats d'Adaptics (2015), qui disent que le bonheur au travail peut expliquer le niveau d'absence. Quand il y a de bonheur au travail, les employés se sentent bien, il y a peu d'absence. Les Néerlandais apercevoient le niveau de santé au travail plus élevé que les participants non-Néerlandais.

Puis, on n'a pas trouvé plusieurs malentendus au travail causé par l'usage de plusieurs langues. Ce resultat contredit les resultats de Paul (2013).

5.2.2 Limitations

Durée: Le temps de la distribution des questionnaires est très court, ce n'était que deux semaines. Puis, quelques entreprises ne veulent pas participer à la recherche parce que la durée de distribution des enquetes est trop court.

Nationalités: Le plan initial avait de chercher des employés avec différentes nationalités pour essayer de trouver des différences/similarities entre les employés néerlandais et non-néerlandais. Pourtant, il n'y a que 36 participants non-néerlandais dans cette recherche meme s'il y a 507 participants néerlandais.

Sujet de recherche: Le sujet de recherche est tres intéressant. Néanmoins, pour une recherche de seulement quelques mois, le sujet est trop étendu. Puis, comme style de communication d 'un leader, on n'a qu'étudié deux types des 7 styles de de Vries et al. (2009).

5.2.3 Points d'amélioration

Conseils méthodologiques

La distribution de l'enquête est très difficile. C'est difficile de trouver des participants qui veulent participer à remplir l'enquête. Puis, ce n'est pas possible de résoudre quels étudiants ont trouvés quels participants. De cette façon, on ne peut pas vérifier quelles réponses sont originaires de quelle organisation, par exemple l'organisation TNT.

On explique quelques critères que nous avons obtenus des participants quant à la qualité de l'enquête ci-dessous:

Premièrement, un point était que les questions d'un sujet dans l'enquête sont un peu similaires. Il y avait plusieurs questions sur un sujet, par exemple << le style de communication d'un manager >> contenait quelques questions qui étaient un peu le même. Ainsi, il y a beaucoup de répétition dans le questionnaire. Puis, il n'y a pas d'application des routes dans les questionnaires. Donc, les questions suivantes doivent être différente quand un participant a une autre reponse pour la question avant qu'une autre participant.

La langage n'est pas toujours d'un niveau académique. Le mot << ouwehoeren >> n'est pas adapte pour l'enquête.

Puis, l'enquête est trop general en ce qui concerne le groupe cible de cette recherche. Le critère pour les participants n'est qu' << avoir un travail >>, donc on n'adapte pas les questions aux différents travaux (types de fonctions). Pendant que, dans cette recherche, les questions sont spécifiquement adaptées pour les employés qui travaillent dans une équipe avec un manager. Quand il y a des personnes sans personnel/managers, c'est dur de

répondre à ces questions. Un autre critère/amélioration peut être: soit seulement chercher des employés, soit créer des différentes questions, ajouter des << routings >> pour les managers/individuels sans employés.

Analyse de données

La durée de distribution:

On n'avait que quelques semaines pour la distribution des enquêtes. C'est très court pour répandre suffisamment des questionnaires/rassembler des données et pour chercher beaucoup d'employés d'une seule organisation/secteur de travail.

Participants et leur nationalité:

Dans une situation idéale, on veut les données des différentes nationalités pour vraiment essayer de faire des analyses entre les participants Néerlandais et non-Néerlandais. Dans ce cas, on n'a que 36 personnes (4.5%) d'une autre nationalité que le néerlandais. Dans une situation idéale, on a besoin de (au moins) 30 participants par différente nationalité pour vraiment faire des analyses.

Résultats

Pour vraiment dire quelque chose sur la communication d'un manager et le burn-out des employés on a besoin plus de données. On a besoin plus de données détaillées (plusieurs nationalités) dans des différentes entreprises et les interviews plus approfondi des plusieurs managers.

5.2.5 Recommandations

Il y a quelques recommandations concernant la recherche du futur. Quant à l'amélioration de méthode et rassembler des participants, on peut tout d'abord chercher des entreprises internationaux. Puis, on peut visiter les entreprises et demander s'ils veulent participer à la recherche. Néanmoins, c'est essentiel de faire cette visite au début. Sinon, les entreprises ne veulent pas participer causé par le manque de temps. Donc, une suggestion est d'essayer de chercher des entreprises, planifier une visite et une date pour vraiment distribuer des enquêtes chez cette entreprise. Quand les étudiants vont distribuer les enquêtes (par exemple dans un atelier ou un créneau de camions) ils peuvent donner un gâteau comme remerciement.

Dans une recherche du futur, on pourra chercher à savoir s'il y a une différence entre deux versions (anglaise ou néerlandaise) des questionnaires. Puis, la base de données pourra être plus étendue avec plusieurs participants d'une autre nationalité et avoir une division plus égale (50% Néerlandais, 50% non-Néerlandais). Quant à la partie qualitative, c'est intéressant d'avoir une vraie perspective d'un manager. Pour une recherche de futur, amplifier cette méthode de recherche avec plusieurs entreprises et managers (de différents secteurs) sera très apte.

5.2.6 Reflection

En ce qui concerne cette recherche, c'est une manière très utile pour apprendre de faire une recherche quantitative. On a utilisé Qualtrics pour faire un questionnaire et on a utilisé SPSS pour faire quelques tests quantitatives. Puis, c'est une recherche très intéressante pour apprendre les tests quantitatifs comme un teste de t et un teste de regression.

6. Littérature

Arman, G. & Adair, C.K (2012) Cross-cultural differences in perception of time: Implications for multinational teams.

Adaptics: Health & Performance (2015). Repéré à www.adaptics.nl.

Dasgupta, S.A. & Suar, D. & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35 (2), 173-199.

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R.A., van Gameren, K., Vlug, M. (2009). The Content and Dimensionality of Communication Styles. *Communication Research*, 36, 178-207.

Ehlich (2005) Politeness in language: Studies in its history, theory and practice.

Fleming, D. (2001). Narrative leadership : using the power of stories.

Strategy & Leadership, 29 (4).

Hullett, C.R. & Witte, K. (2001). Predicting intercultural adaptation and isolation: using the extended parallel process model to test anxiety/uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations* 25, 125 – 139.

Kuoppala, J. & Lamminpaa, A. & Liira, J. & Vainio, H. (2008). *Leadership, job well-being, and health effects – A systematic review and a meta-analysis.*

Nyberg, A. & Bernin, P. & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates.*

Paul, J.A. (2013) *Improving communication with foreign speakers on the shop floor.*

Saeed, J. (2007). *Managing Organizations in a Global Economy. An Intercultural Perspective*.

Mason, Ohio.: Cengage Learning.

Sauter, S.L. & J.J.Hurrell & L.R. Murphy et L. Levi (s.d.). Les facteurs psychosociaux et organisationnelles, *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*. Repéré à <http://www.ilocis.org/fr/documents/ilo034.htm>

Starren, A. & Hornikx, J. & Luijters, K (2012). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science* 52, 43 – 49.

Vries, de, R.E. & Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal Business Psychology* 25, 367 – 380.

Yanaprasart, P. (2010). Gestion de la diversité dans les équipes plurilingues et multiculturelles (Université de Bâle).

Ministère des Affaires Sociales et l'Emploi (2016). *Week van de werkstress 2015*. Repéré à <http://www.arboportaal.nl/actueel/activiteiten/2015/11/16/week-van-de-werkstress-2015>

7. Annexes

7.1 Questionnaire

7.1.1 Questionnaire (version néerlandaise)

Geachte heer/ mevrouw,

Welkom bij ons onderzoek naar de **invloed van communicatie van leidinggevenden op veiligheid en gezondheid van medewerkers.**

Dit onderzoek voeren wij uit in het kader van onze bachelorscripties, voor de opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Met dit onderzoek proberen wij meer inzicht te krijgen in hoe medewerkers aankijken tegen de rol van de leidinggevende bij veiligheid en gezondheid op het werk. U zou ons kunnen helpen door deze vragenlijst over uw ervaringen hiermee in te vullen. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten. U kunt tussentijds stoppen en later weer verder gaan.

Door te klikken op '>>' gaat u akkoord met het gebruik van uw gegevens voor wetenschappelijk onderzoek. Alle verkregen informatie wordt anoniem verwerkt en vertrouwelijk behandeld. (Er zal nooit terugkoppeling plaatsvinden aan uw leidinggevende.)

Voor vragen kunt u contact opnemen met onze begeleiders:

Dr Marianne Starren (m.starren@let.ru.nl) of Dr Jantien van berkel (j.vanberkel@let.ru.nl)

Onze dank is groot!

Met vriendelijke groet,

*Merel, Thomas, Jette, Aniek, Marloes, Jacqueline, Julienne, Maud, Elvira, Yara, Sharon,
Merel, Anne-Wil, Teun, Arianna, Nick, Sanne, Grace, Thijs & Dieuwertje*

Om te beginnen volgen er enkele vragen over u en uw werksituatie.

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw woonplaats?

Wat is uw nationaliteit?

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

Basisonderwijs

Algemeen voortgezet onderwijs

Middelbaar beroepsonderwijs

Hoger beroepsonderwijs

Wetenschappelijk onderwijs

Anders

In welke sector bent u werkzaam?

Productiebedrijf / Fabriek

Onderwijsinstelling

Bouwbedrijf

Overheidsinstelling

Transport- of vervoersbedrijf

Financiële instelling

(Web)Winkel / Groothandel / Marktkraam

ICT-bedrijf

Horecagelegenheid

Particulier huishouden

Gezondheids- of zorginstelling

Anders

Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

Vast contract

Tijdelijk contract

0-uren contract

Anders

Hoeveel uur werkt u (gemiddeld) per week?

0-8 uur

8-16 uur

16-32 uur

32 uur of meer

anders namelijk:

Hoe groot is het team waarin u werkt?

1-10 anderen

10-20 anderen

20 anderen of meer

n.v.t.: ik werk niet in een team

Werkt uw team met flexibele werkplekken?*Hiermee wordt bedoeld dat teamleden - gedeeltelijk - vrij worden gelaten in de plek waar zij werken. Voorbeelden zijn thuis, in een ander land, of in een 'flexibel kantoor' werken.*

Nee

Ja, kies uit 1 van de volgende mogelijkheden:

Iedereen werkt flexibel.

Een aantal teamleden werken flexibel, een aantal werken vast op een vaste (kantoor)plek.

Slechts een klein deel van mijn team werkt flexibel.

Welk beroep of welke functie oefent u uit? (Probeer in de omschrijving zo specifiek mogelijk te zijn, bijvoorbeeld door een specialisme of niveau op te geven. Dus niet alleen: manager of verpleegkundige, maar liever: manager automatisering, manager zorg of psychiatrisch verpleegkundige, verpleegkundige niveau 4, verpleegkundige op de spoedeisende hulp etc.)

Vanaf wanneer werkt u bij uw huidige werkgever? (geef hierbij de maand en het jaartal aan)

Werkbeleving

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

	Zeer				
	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Altijd
Nooit	(Een keer per jaar of minder)	(Eens per maand of minder)	(Een paar keer per maand)	(Eens per week)	(Een paar keer per week) (Dagelijks)

Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.

Ik twijfel aan het nut van mijn werk.

Zeer

Sporadisch Af en toe Regelmatig Dikwijls dikwijls Altijd

Nooit
 (Een keer (Eens per (Een paar (Eens (Een (Dagelijks)
 per jaar of maand of keer per per paar
 minder) minder) maand) week) keer per
 week)

Een hele dag werken vormt een zware belasting voor mij.
 Ik weet de problemen in mijn werk goed op te lossen.
 Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.
 Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een positieve bijdrage lever aan het functioneren van de organisatie.
 Ik merk dat ik teveel afstand heb gekregen van mijn werk.
 Ik ben niet meer zo enthousiast als vroeger over mijn werk.
 Ik vind dat ik mijn werk goed doe.
 Als ik op mijn werk iets afrond vrolijkt me dat op.

Zeer

Sporadisch Af en toe Regelmatig Dikwijls dikwijls Altijd

Nooit
 (Een keer per jaar of minder) (Eens per maand of minder) (Een paar keer per maand) (Eens per week) (Een paar keer per week) (Dagelijks)

Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.

Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.

Ik voel me vermoeid als ik 's morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.

Ik ben cynischer geworden ten opzichte van mijn werk.

Op mijn werk blaak ik van het zelfvertrouwen.

De volgende vragen gaan over **veiligheid op uw werk**.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

			Noch		
			mee		
Helemaal		Beetje	eens,	Beetje	Helemaal
mee	Grotendeels	mee	noch	mee	mee
oneens	mee oneens	oneens	mee	eens	eens
			oneens		

Ik weet wat ik moet doen in
het geval van een
gevaarlijke situatie.

Ik weet waar ik
veiligheidsrisico's (zoals
losse schroefjes) moet
melden.

Ik weet wat ik moet doen
als ik tijdens mijn werk
gewond raak.

Ik weet welke
veiligheidskleding en/of
uitrusting is vereist om mijn
werk uit te mogen voeren.

Ik ben op de hoogte van de
veiligheidsrisico's die
samengaan gaan met mijn
baan.

Ik weet waar de
brandblussers zijn in mijn
werkomgeving

Ik weet welke
benodigdheden/apparatuur
ik nodig heb om specifieke
taken veilig uit te voeren.

De volgende vragen gaan uw opvattingen over **werkinstructies, regels en voorschriften**.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

			Noch			
			mee			
Helemaal		Beetje		Beetje		
mee	Grotendeels	mee	eens,	mee	Grotendeels	Helemaal
oneens	mee oneens	oneens	noch	eens	mee eens	mee eens
			mee			
			oneens			

Het is belangrijk om functiebeschrijvingen en instructies tot in het detail beschreven te hebben zodat ik te allen tijde weet wat er van mij verwacht wordt.

Mijn manager verwacht van mij dat ik de werkinstructies zeer nauwlettend opvolg.

Regels en voorschriften zijn belangrijk omdat deze aangeven wat de organisatie van mij verwacht.

Voorschriften waar ik dagelijks mee te maken hebt, helpen mij in mijn werk.

Werkinstructies zijn belangrijk voor mij

			Noch			
			mee			
Helemaal		Beetje		Beetje		
mee	Grotendeels	mee	eens,	mee	Grotendeels	Helemaal
oneens	mee oneens	oneens	noch	eens	mee eens	mee eens
			mee			
			oneens			

tijdens mijn werk.

De volgende vragen gaan over uw opvattingen over **leidinggevenden en management in het algemeen**.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen

			Noch			
			mee			
Helemaal		Beetje		Beetje		
mee	Grotendeels	mee	eens,	mee	Grotendeels	Helemaal
oneens	mee oneens	oneens	noch	eens	mee eens	mee eens
			mee			
			oneens			

Mijn leidinggevende zou het merendeel van zijn beslissingen zonder inspraak van zijn teamleden moeten maken.

Het is noodzakelijk dat mijn leidinggevende regelmatig gebruik maakt van autoriteit en macht tijdens het omgaan met zijn teamleden.

Mijn leidinggevende zou zelden naar mijn mening of die van een teamlid

			Noch			
			mee			
Helemaal		Beetje	eens,	Beetje		
mee	Grotendeels	mee	noch	mee	Grotendeels	Helemaal
oneens	mee oneens	oneens	mee	eens	mee eens	mee eens
			oneens			

moeten vragen.

Mijn leidinggevende zou sociaal contact buiten het werk om, met mij of een van mijn teamleden, moeten vermijden.

Ik zou het eens moeten zijn met de beslissingen vanuit het management.

Mijn leidinggevende zou belangrijke taken zelf uit moeten voeren.

De volgende vragen gaan over **uw ervaringen met uw leidinggevende**.

Als u *meerdere leidinggevendens* heeft, neemt u dan telkens degene in gedachte waarmee u *het meeste contact* heeft.

Wat is het geslacht van uw leidinggevende?

Man

Vrouw

Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
	Sporadisch				
Nooit	(Eens per jaar of minder)	(Eens per maand of minder)	(Een paar keer per maand)	(Eens per week)	(Een paar keer per week)
					(Dagelijks)

Mijn leidinggevende uit zich **op een professionele manier.**

Mijn leidinggevende uit zich **op een deskundige manier.**

Mijn leidinggevende drukt zich uit **op een precieze manier.**

Mijn leidinggevende **blundert** in contact met medewerkers.

Mijn leidinggevende **drijft de spot met medewerkers.**

Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

	Af en		Zeer	
	Sporadi toe	Regelm	dikwi	Altij
	sch	atig	Dikwi jls	d
	Noo	(Eens	jls	(Da
it	(Een	per (Een	(Een	gelij
	keer permaan	keer per	(Eens paar	ks)
	jaar of d of	keer per	per keer	
	minder) mind	maand)	week)per	
	er)		week	
)	

Mijn
leidinggevendetroostmedewerker
s

Mijn
leidinggevendezetmedewerkers in
het zonnetje

Mijn
leidinggevendecomplimenteertm
edewerkers

Mijn leidinggevende uit zich **op**
een sarcastische manier.

Mijn leidinggevende
communiqueert **op een cynische**
manier

Mijn leidinggevende drukt zich
uit **op een gemene manier**

Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op uw leidinggevende van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

	Zeer					
	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	dikwijls	Altijd
Nooit	(Een keer	(Eens per	(Een paar	(Eens	(Een	(Dagelijks)
	per jaar of	maand of	keer per	per	paar	
	minder)	minder)	maand)	week)	keer per	
					week)	

Door de humor van mijn leidinggevende staat hij/zij vaak in het middelpunt van aandacht binnen een groep mensen.

Mijn leidinggevende vindt het moeilijk om grappig te zijn in een groep.

De grappen van mijn leidinggevende krijgen altijd veel aandacht.

Mijn leidinggevende slaagt er vaak in mensen in lachen uit te laten barsten.

Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek! Met behulp van uw medewerking hopen we meer inzicht te verkrijgen in de rol van de leidinggevende op veiligheid en gezondheid op het werk.

7.1.2 Questionnaire (version anglaise)

Dear Sir/Madam,

You are being invited to take part in a study for our bachelor theses, in the department of Communication and Information Studies at the Radboud University Nijmegen. We are interested **in the role of the manager in perceived workplace health and safety in multinational teams** and would love to hear from you about **your perspective**.

You can participate by completing this survey which should only take about 10 minutes of your time. All responses will be processed anonymously and will only be used for this research study. (Your manager will have no access to your data.)

If you choose to participate, please answer all questions as honestly as possible and be sure to actually submit it at the end of the survey.

If you have any questions, feel free to contact our supervisors Dr Marianne Starren (m.starren@let.ru.nl) or Dr Jantien van Berkel (j.vanberkel@let.ru.nl).

We would greatly appreciate your input!

Yours faithfully,

*Merel, Thomas, Jette, Aniek, Marloes, Jacqueline, Julienne, Maud, Elvira, Yara, Sharon,
Merel, Anne-Wil, Teun, Arianna, Nick, Sanne, Grace, Thijs & Dieuwertje*

By clicking on '>>', you agree with the use of the answers for the purpose of this scientific study.

To begin, we will ask you some questions about you and your working environment.

What is your gender?

Male

Female

What is your age?

Where do you live?

What is your nationality?

What is the highest degree or level of education you completed?

Primary education

Secondary education

College, but no degree

Bachelor's degree

Master's degree

Otherwise

In which sector do you work?

Production/ Plant

Education

Construction

Government

Transportation/ logistics

Financial

(Web)Shop / Wholesale / Booth

ICT

Catering

Private household

Healthcare

Otherwise

What type of employment agreement do you have?

permanent contract

temporary contract

0-hours contract

Other

How many hours do you work during the week?

0-8

8-16

16-32

32 hours or more

other

How many members work in your team?

1-10

10-20

20 or more

not applicable, I do not work in a team

Does your team work with flexible workstations? *(This means that team members are - partly- free to choose where they work. Examples are working at home, in another country, or at an office with flexible workstations)*

No

Yes, everyone works flexibly

Yes, some team members work flexibly, some work only at fixed workstations

Yes, but only a minority of my team works flexibly

What is your profession or function? *(Please try to be as specific as possible in your description, by stating for example your expertise or level (if applicable)).*

When did you start under your current labour agreement? *(please indicate month and year)*

Work perception

The following statements are related to how you perceive your work and how you feel.

Could you please indicate for each statement how often it is applicable for you, by choosing the most appropriate answer?

	Sporadically	Occasionally	Regularly	Often	Very often	Always
Never						
(Once per year or less)		(Once per month or less)	(A few times per month)	(Once per week)	(A few times per week)	(Daily)

I feel mentally

				Very		
	Sporadically	Occasionally	Regularly	Often	often	
Never					Always	
	(Once per year or less)	(Once per month or less)	(A few times per month)	(Once per week)	(A few times per week)	(Daily)

exhausted from my job.

I doubt the usefulness of my job.

Working whole day is a heavy burden for me.

I manage to solve problems in my work.

I feel 'burned out' because of my job.

By doing my job, I feel that I contribute in a positive way to the performance of the organisation.

I notice that I have become too distant from my job.

I am less enthusiastic about my job than I used to be.

I think I do a good job.

It cheers me up when I finish something in my work.

	Sporadically	Occasionally	Regularly	Often	Very often	Always
Never	(Once per year or less)	(Once per month or less)	(A few times per month)	(Once per week)	(A few times per week)	(Daily)

At the end of a working day, I feel empty.

I have accomplished many meaningful things in this job.

I feel tired when I get up in the morning, and there is another working day ahead of me..

I have become more cynical towards my work.

At my work, I feel very confident about myself.

The next questions are about **safety at work**.

Please indicate to what extent you agree with the following statement.

I	I mostly	I slightly	I do not	I	I	I
absolutely	disagree	disagree	disagree,	slightly	mostly	absolutely
disagree			nor agree	agree	agree	agree

I know what to do when a dangerous situation occurs

I				I do not	I	I	I
absolutely	I mostly	I slightly		disagree,	slightly	mostly	absolutely
disagree	disagree	disagree		nor agree	agree	agree	agree

I know where to report safety risks (such as loose screws).

I know what to do if I get injured during the workday.

I know what safety clothing or equipment is required to be allowed to perform my work.

I am aware of the safety risks that come with my job.

I know where the fire extinguishers are in my work environment.

I know what requisites/equipment I need in order to safely perform specific tasks.

The following questions are about your perspective on **work instructions, rules and regulations**.

Could you please indicate to what extent you agree with the following statements?

I				I do not	I	I	I
absolutely	I mostly	I slightly		disagree,	slightly	mostly	totally
disagree	disagree	disagree		nor agree	agree	agree	agree

				I do not	I	I	I
I absolutely	I mostly	I slightly		disagree,	slightly	mostly	totally
disagree	disagree	disagree		nor agree	agree	agree	agree

It is important to have detailed functional descriptions and instructions so that I know what is expected from me at all times.

My managers expect that I precisely follow work instructions.

Rules and regulations are important because they indicate what the organisation expects from me.

Regulations that I encounter on a daily basis help me doing my work.

Work instructions are important for me during my work.

The following questions are about your perspective on **leaders and management in a general sense**.

To what extent do you agree or disagree with the following statement?

				I do not	I	I	I
absolutely	I mostly	I slightly		disagree,	slightly	mostly	absolutely
disagree	disagree	disagree		nor agree	agree	agree	agree

I								
absolutely	I mostly	I slightly	I do not	I	I	I		
disagree	disagree	disagree	disagree,	slightly	mostly	absolutely		
			nor agree	agree	agree	agree		

My manager should make most of his/her decisions without discussing it with his/her team members.

It is necessary that my manager regularly makes use of authority and power when handling his/her team members.

My manager should rarely ask me or another team member for our opinions.

My manager should avoid social contact with me or my team members outside the workplace.

I should agree with decisions from the management.

My manager should perform difficult tasks himself/herself.

The following questions are about **your experiences with your manager.**

If you have several managers, please take the one in mind with whom you are most in contact.

What is the gender of your manager?

Male

Female

Could you please indicate how often the following statements are applicable in your working situation?

	Never	Sporadically	Occasionally	Regularly	Often	Very often	Always
	Never (Once per year or less)	(Once per month or less)	(A few times per month)	(A few times per week)	(Once per week)	(A few times per week)	(Daily)

My manager expresses him-
/herself **in a professional way.**

My manager expresses him-
/herself **in a competent way.**

My manager expresses him-
/herself **in a precise manner.**

My manager **makes blunders** in contact with
employees.

My
manager **mocks** employees.

Could you please indicate how often the following statements are applicable in your working situation?

	Sporadically	Occasionally	Regularly	Often	Very often	Always
Never						
r				(Once	(A few	(Daily)
	(Once per	(Once per	(A few	per	times	
	year or less)	month or	times per	week	per	
		less)	month))		week	

My manager **comforts** employees.

My manager **puts employees in the limelight.**

My manager **compliments** employees

My manager expresses him-/herself **in a sarcastic way.**

My manager expresses him-/herself **in a cynical way.**

My manager expresses him-/herself **in a mean manner.**

Could you please indicate how often the following statements are applicable in your working situation?

				Very		
	Sporadically	Occasionally	Regularly	Often	often	
Never					Always	
	(Once per year or less)	(Once per month or less)	(A few times per month)	(Once per week)	(A few times per week)	(Daily)

Because of the humor of my manager, he/she is often the centre of attention among a group of people.

My manager has a hard time being humorous in a group.

The jokes of my manager always draw a lot of attention.

My manager often manages to make others burst out laughing.

Thank you so much for your contribution to our study!

With these data, we aim to provide more insight in the role of leadership and communication in occupational health and safety in multinational teams.

7.2 Interview avec des managers d'une équipe multinationale

7.2.1 Interview avec un manager chez TNT poste

Sexe: Femme

Nationalité: Néerlandaise

Secteur: Transport (de camion)/ voie ferrée

Fonction: Directeur opérationnel & Ingénierie chez TNT Express Benelux

1. Quelles sont les nationalités dans votre équipe ?

La plupart des employés sont néerlandais. Puis, il y a des employés belges (qui sont bilingue, néerlandais et français). Le niveau dessous, dans l'atelier, il y a plusieurs nationalités: turce, syrienne, française etc. Ils parlent en anglais.

2. Dans quelle langue vous parlez avec vos employés ?

Surtout en néerlandais, avec les Belges et les Néerlandais. Avec les employés non-néerlandais, je parle l'anglais.

3. Quelles langues parlent-ils, les employés, au travail ?

Entre eux, les employés parlent dans leur langue maternelle. Les instructions de sécurité sont en français et en néerlandais.

(Les questions ci-dessous sont basées sur les différences entre les employés néerlandais et non-néerlandais)

4. Est-ce que pourriez vous me dire quelque chose sur l'absence des employés ? (Fréquences, raisons)

Il n'y a pas de différence entre la fréquence d'absence des employés néerlandais et non-néerlandais. Les raisons sont le même, par exemple une grippe.

5. Est-ce qu'il y a des malentendus avec des employés avec différentes nationalités causée par une barrière de langue ?

Oui, il y a des malentendus. Surtout lié à la sécurité au travail. Puis, les employés ont peur d'admettre qu'ils ne comprennent pas le message. Ils ne demandent pas comment ça marche parce qu'ils ont peur. Puis, les non-néerlandais peuvent aussi utiliser la manque de langue par exemple quand ils ne veulent pas porter les chaussures de sécurité. Il y a des conséquences similaires pour les employés néerlandais et non-néerlandais quand ils ne portent pas les chaussures.

6. Est-ce qu'il y a des malentendus avec des employés avec différentes nationalités causée par une différence de culture ?

Quand il y a des fêtes religieuses pour les musulmans par exemple et on ne donne pas de congé, il y a des absences. Les employés disent qu'ils sont malades mais en effet, il y a le ramadan. Pendant le ramadan c'est aussi possible que les employés sont fatigués. En ce qui concerne la communication, les employés non-néerlandais sont plus lentes, ils ont besoin plus de discipline que les néerlandais.

7. Vous gérez directement au personnel Néerlandaise en Belge. En effet, est-ce qu'il y a une différence entre les Néerlandais et non-Néerlandais ?

Oui, bien sur ! La différence entre les deux cultures est énorme. Je ne pensais pas que c'était si différent. En fait, on parle en Néerlandaise mais le fracas de culture est énorme. Les Belges sont très fermés et ça dure beaucoup de temps avant qu'il y a une relation de confiance. C'est parce que avant, TNT poste était séparée par pays. Maintenant, la Belgique fait partie de la région Benelux, dont le siège principal se trouve aux Pays-Bas. Ainsi, les néerlandais peut sembler comme dominant.

8. Ainsi, est-ce que communiquez-vous d'une manière différente avec les employés Belges?

Oui, d'abord j'essaye de créer de confiance avec un employé belge. Cependant, un employé néerlandais, je peux lui approcher plus directe. Les néerlandais sont plus ouverte et directe.

7.2.2 Interview avec un manager chez MSD

Sexe: Femme

Nationalité: Néerlandaise

Secteur: Biotechnologie

Fonction: Manager général chez MSD

1. Quelles sont les nationalités dans votre équipe ?

Il y a une Belge, une Puerto-Ricain, un Argentinien et le reste est Néerlandais. C'est une équipe de 10 personnes qui forme l'équipe de management. Avant, il y avait aussi une femme américaine et un collègue espagnol.

2. Dans quelle langue vous parlez avec vos employés ?

Je parle en anglais avec les membres de l'équipe de management. Les non-Néerlandais dans cette équipe ne possèdent pas (suffisamment) le néerlandais pour communiquer en néerlandais. Pourtant, tous les membres ont un bon niveau de la langue anglaise.

3. Quelles langues parlent-ils, les employés, au travail ?

Au niveau de la base, il y a surtout des employés Néerlandais. Ils parlent en néerlandais et la documentation dans la fabrique est en néerlandais. Les équipes plus élevés, l'équipe de << dirigeant >> et << qualité >>, ont été géré par un manager Argentin et Puerto-Ricain, ils communiquent en anglais.

(Les questions ci-dessous sont basées sur les différences entre les employés néerlandais et non-néerlandais)

3. Est-ce que pourriez vous me dire quelque chose sur l'absence des employés ? (Fréquences, raisons)

Il y a peu d'absence. Dans notre équipe, il n'y a que 3% d'absence. Chaque année, il y a une enquête de perception de travail entre les employés. Notre équipe a un score très élevé. Cela m'étale beaucoup. L'engagement très élevé. Pourtant, au moment le stress est très élevé causé par la pression au travail. C'était la raison pour laquelle la femme espagnole est

partie. Ce n'était pas lié à la culture ou la langue. C'était juste qu'elle ne puisse pas s'accommoder du stress. Puis, l'absence est très basse. Les personnes sont très motivées et passionnés. Néanmoins, aux niveaux de base il y a quelques absences à cause du stress. Ce sont seulement les néerlandais. Cette absence est vraiment à cause du stress, trop de travail. Maintenant, il y a une période de stress et quelques employés (au niveau du base et le manager espagnol) ne pouvaient pas s'accommoder de cette pression.

4. Est-ce qu'il y a des malentendus avec des employés avec différentes nationalités causé par une barrière de langue ?

Premièrement, les employés parlent très bien l'anglais. C'est parce que notre << entreprise maternelle >> est américaine. Depuis 2009, Organon (notre organisation ancienne) a été fusionné avec MSD (ce qui est une organisation américaine). Par conséquent, maintenant, on parle l'anglais au niveau local (à Oss aux Pays-Bas). Il y a peu de malentendus à cause de barrières de langue parce que tout le monde a un niveau assez bien de la langue anglaise.

5. Est-ce qu'il y a des malentendus avec des employés avec différentes nationalités causé par une différence de culture ?

Il y a des malentendus causés par la différence de culture. Surtout aux Etats-Unis, pendant une réunion (j'ai des réunions quelques fois par an) quand on ne dit rien, c'est comme nous ne sommes pas intéressés. Puis, chaque semaine, il y a des américains qui assistent aux réunions aux Pays-Bas.

6. Vous gérez directement au personnel Néerlandaise en non-Néerlandais. En effet, est-ce qu'il y a une différence entre les Néerlandais et non-Néerlandais ?

Vraiment, c'est toujours plus facile de communiquer en néerlandais. Par conséquent, je me sens confortable avec des collègues non-néerlandais. Eventuellement, le contact informel est plus facile avec les employés néerlandais. Il n'y a pas de différence quant à la collaboration entre néerlandais et non-Néerlandais. Je pense que c'est plutôt dépendant de la personne que la langue.

7. Ainsi, est-ce que communiquez-vous d'une manière différente avec les employés néerlandais/non-néerlandais ?

Non, c'est la même. Ce n'est que le contact informel ce qui est différent entre les employés néerlandais et non-néerlandais.

