

Faculté de philosophie, arts et lettres

Dans quelle mesure la communication interne qui prend en compte l'interculturalité impacte-t- elle l'engagement des employés

Une étude sur les employés dans des
multinationales américaines en Belgique

Autrice : Juliana MYERS

Promoteur : Professeur Thomas FRANÇOIS

Année académique 2022-2023

Master en communication multilingue en anglais et français

Faculté de philosophie, arts et lettres

Dans quelle mesure la communication interne qui prend en compte l'interculturalité impacte-t- elle l'engagement des employés

**Une étude sur les employés dans des
multinationales américaines en Belgique**

Autrice : Juliana MYERS

Promoteur : Professeur Thomas FRANÇOIS

Année académique 2022-2023

Master en communication multilingue en anglais et français

Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à mon superviseur, M. Thomas François, professeur à l'Université Catholique de Louvain, qui m'a apporté un soutien et une assurance tout en me donnant de la clarté pendant le développement de ma recherche.

Je voudrais adresser des remerciements particuliers à mes amis, Chloé Tolmatcheff et Thibault Coppe, qui ont pris le temps d'éditer mon mémoire et d'offrir des commentaires pour améliorer la clarté de mon travail.

Un tout grand merci à mes parents, Wendy et Jerry Myers, pour tout leur soutien pendant la durée de mes études en Belgique.

Je suis également particulièrement reconnaissant de l'aide apportée par mon copain, Gauthier Chaplier, qui a pris le temps de me soutenir tout au long de mon master.

Enfin, je souhaite offrir des remerciements spéciaux à tous ceux qui ont été impliqués directement ou indirectement dans ce rapport de recherche, en particulier les répondants qui ont pris le temps de remplir le questionnaire.

Liste d'abréviations

BEPS : *Base erosion and profit shifting*

ICSQ : *Internal Communication Satisfaction Questionnaire*

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

PDG : Président-directeur général

PIB : Produit intérieur brut

Q12 : *Gallup's Q12 survey*

UNCTAD : *United Nations Conference on Trade and Development*

UPZIK : Upitnik za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom

USA : *United States of America*

Table des matières

Remerciements	
Introduction	1
CHAPITRE 1	4
1. Introduction	4
2. Contexte.....	5
2.1. Accroissement du nombre de multinationales	5
2.2. Multinationales américaines en Belgique	6
2.3. Définition d'une entreprise interculturelle	9
2.4. Les avantages d'une entreprise interculturelle.....	11
2.5. Conclusion intermédiaire	13
3. La communication interne dans une entreprise interculturelle	14
3.1. Définition et rôles de la communication interne	14
3.2. Médias de la communication interne.....	16
3.3. Obstacles de la communication interne dans un environnement interculturel	18
3.4. Conclusion intermédiaire	19
4. Engagement des employés	20
4.1. Définition	20
4.2. L'impact de l'engagement des employés	26
4.3. Conclusion intermédiaire	28
5. Conclusion	29
CHAPITRE 2	32
6. Méthodologie	32
6.1. Introduction	32
6.2. Outil pour mesurer la communication interne	33
6.3. Outil pour mesurer la communication interne	35

6.4. Questions sur la culture.....	39
6.1. La diffusion du questionnaire	40
6.2. Conclusion intermédiaire	41
CHAPITRE 3	43
7. Introduction	43
8. Résultats.....	44
8.1. Introduction	44
8.2. Description de notre échantillon de répondants	44
8.3. Résultats du questionnaire Q12 de Gallup.....	45
8.4. Résultats du questionnaire ICSQ	50
8.5. Impact de l’interculturalité.....	53
8.6. Conclusion intermédiaire	54
9. Discussion.....	55
9.1. Validation de notre hypothèse	55
9.2. Analyse des réponses de Q12 Gallup	57
9.3. Analyse des réponses de l’ICSQ.....	59
9.4. Limites du travail	60
9.5. Pistes futures pour la recherche.....	61
9.6. Conclusion intermédiaire	63
10. Conclusion.....	64
Conclusion.....	66
Bibliographie	69
Annexe A : Résultats du questionnaire	80

Introduction

Coca cola, les vaccins Pfizer et Johnson & Johnson, les chaussures Nike..., tous ces produits proviennent d'entreprises américaines et plus précisément, des multinationales américaines ayant des implantations en Belgique.

En 2016 en Belgique, il y a 900 multinationales américaines et les États-Unis sont directement responsables d'environ 120.000 emplois (AmCham, 2016). Ces entreprises sont, par nature, interculturelles. Ces multinationales ont leur maison mère aux États-Unis et sont fréquemment en communication avec leurs filiales. De plus, d'après une étude sur les multinationales au Danemark, seulement 25% des employés ont la nationalité danoise (*Employment Practices of Multinational Companies in an Organizational Context*, s. d.). Ceci suggère donc qu'une majorité des employés dans les multinationales américaines en Europe sont des étrangers. De plus, la Belgique se divise en trois communautés, chacune ayant une langue et une culture différentes (Jean, 2019). Cette interculturalité est un avantage, mais peut aussi mener à des complications telles que des difficultés de communication entre employés. Pour cette raison, il est important tenir compte des obstacles liés à l'interculturalité dans la communication interne de l'organisation.

D'après Verčič et al. (2012), l'engagement des employés est un des aspects les plus dépendants de la communication interne de l'entreprise. Pourtant, il y a peu d'études qui relient les complications posées par un environnement interculturel dans les entreprises et ses effets sur l'engagement des employés. C'est pourquoi notre mémoire se concentre sur les effets d'un environnement interculturel sur l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique. Pour cette raison, nous avons formulé l'hypothèse, « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les entreprises américaines en Belgique. »

Pour répondre à cette hypothèse, ce mémoire s'articulera autour de trois axes : un axe traitant de la communication interne, un axe portant sur l'engagement des employés et un dernier axe, sur l'interculturalité. Pour chaque axe, nous nous basons sur plusieurs sources théoriques pour synthétiser leurs points communs et les concepts clés de ces axes. Plus explicitement, dans le

chapitre 1 de notre mémoire, nous allons exposer les bases théoriques de notre recherche. D'abord, nous introduirons le contexte qui présente la situation des multinationales américaines en Belgique et ce qu'est une entreprise interculturelle. Ensuite, nous aborderons la communication interne avec des exemples de ses différentes formes. Étant donné que l'engagement des employés est étroitement lié à la communication interne, nous poursuivrons en définissant l'engagement des employés et ses impacts dans l'organisation.

Pour la méthodologie de cette recherche, nous avons souhaité récolter le plus d'informations et d'avis que possible. Pour cette raison, nous avons choisi de développer un questionnaire pour récolter des données quantitatives. Pour y parvenir, nous nous sommes basée sur deux questionnaires déjà construits par des chercheurs. Un questionnaire est *Gallup's Q12 survey* qui cible l'évaluation de l'engagement des employés. Ce dernier reprend les facteurs principaux qui promeuvent l'engagement des employés, ou bien, qui nuisent à l'engagement des employés (Turner, 2020). Cet outil de recherche est le plus utilisé et accepté mondialement.

Le deuxième questionnaire est le *internal communication satisfaction questionnaire* (ICSQ) qui est un outil de mesure de la satisfaction relative à la communication interne. Ce questionnaire a été récemment développé par deux chercheurs croates pour cibler les personnes qui n'ont pas l'anglais comme première langue (Verčič et al., 2009). À la fin du questionnaire, nous avons inclus des questions pertinentes par rapport à l'aspect culturel de ce mémoire.

Enfin, notre objectif est de comparer les différents résultats de notre questionnaire aux différentes dimensions d'intérêt pour évaluer l'impact d'une communication interne sur l'engagement des employés dans une multinationale américaine en Belgique. Pour ce faire, nous dédierons le chapitre 3 à l'analyse des résultats et la discussion. Enfin, nous concluons avec des critiques et des pistes de recherche futures en lien avec notre mémoire.

CHAPITRE 1

1. Introduction

Ces cinquante dernières années, il y a eu une forte augmentation du nombre de multinationales. D'après l'UNCTAD (2019), en 1970, il y avait 7.000 multinationales mères dans le monde. Presque 40 ans plus tard, ce nombre a été plus que décuplé, jusqu'à atteindre 82.000 entreprises mères. Au-delà de cette augmentation importante, on peut également pointer l'impressionnante contribution économique des multinationales, qui a atteint jusqu'à 28% du PIB mondial en 2019 (U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA), 2019). Les multinationales américaines en particulier emploient environ 43,9 millions de travailleurs dans le monde (Dedobbeleer, 2018; Sencie, 2014; World Bank Group, 2020). De plus, l'influence américaine a une présence non négligeable en Belgique étant le plus grand investisseur en Wallonie depuis 2000 (Wallonia.be, 2023).

En 2016, il a été constaté qu'il y avait 900 multinationales américaines en Belgique. Ceci rend les États-Unis directement responsables pour environ 120.000 emplois (AmCham, 2016). Ces entreprises accueillent, par nature, un personnel interculturel. Cette interculturalité est un avantage, mais peut aussi mener à des complications telles qu'une communication peu aisée, voire complexe entre employés. Cela invite à tenir compte des obstacles liés à l'interculturalité dans les réflexions sur la communication interne de l'organisation.

Ces réflexions sur la communication interne sont particulièrement importantes car, d'après Verčič et al. (2012), cette communication a un impact crucial sur l'engagement des employés. Cependant, il existe actuellement peu d'études se concentrant sur les complications posées par un environnement interculturel sur la communication interne dans les entreprises et ses effets sur l'engagement des employés. Pour cette raison, nous avons choisi d'alimenter ce domaine de recherche peu développé dans le cadre de ce travail. Surtout, notre mémoire se portera sur les effets de l'environnement interculturel sur l'engagement des employés dans le contexte particulier des multinationales américaines situées en Belgique.

Le terme « interculturalité » est utilisé plus pour définir les rapports et interactions entre des personnes d'origines culturelles différentes dans un environnement diversifié (Samovar et al.,

2010). L'interculturalité entretient donc un lien étroit avec les aspects relationnels et la communication. Quand ces éléments sont gérés correctement, les entreprises interculturelles peuvent en tirer beaucoup de bénéfices telles qu'une augmentation de la créativité de ses employés, des comportements d'innovation accrus et une augmentation de l'activité des employés (El Gnaoui & Karimi, 2022). Étant donné que les multinationales américaines ont une telle présence sur le marché de l'emploi, il est important d'investiguer si leur personnel se sent engagé et si une bonne communication interne peut les aider à tirer les avantages susmentionnés relatifs à un contexte interculturel.

Dans cette partie théorique de notre mémoire, nous allons commencer en introduisant le contexte particulier que représentent les multinationales américaines en Belgique et ce qu'est une entreprise interculturelle. Ensuite, nous aborderons la communication interne en discutant de ses différentes formes. Enfin, nous poursuivrons en définissant l'engagement des employés et ses impacts dans l'organisation.

2. Contexte

Dans cette section, nous allons couvrir le contexte de la situation actuelle des multinationales et des problèmes auxquels elles font face. Tout d'abord, nous allons parler de l'importance qu'ont ces organisations dans l'économie et les sociétés actuelles. Ensuite, nous aborderons les multinationales américaines et leur présence mondiale, avec une description du cas de la Belgique. Finalement, nous explicitons la définition d'une entreprise interculturelle pour mettre en avant la question de la diversité dans les multinationales.

2.1. Accroissement du nombre de multinationales

Dans les cinquante dernières années, on a pu observer une forte augmentation du nombre de multinationales. Selon les mots de Dunning & Lundan (2008, p. 3), une multinationale est « une entreprise qui réalise des investissements directs à l'étranger et qui possède ou contrôle, d'une manière ou d'une autre, des activités à valeur ajoutée dans plus d'un pays.

D'après l'UNCTAD (2019), en 1970, il y avait 7.000 multinationales mères et presque 40 ans après, ce nombre a évolué jusqu'à atteindre 82.000 entreprises mères. De surcroît, en 1980, un

cinquième des employés dans ces organisations vivaient à l'étranger. Aujourd'hui, ce chiffre représente environ un tiers d'employés (« Multinational Corporations in the 21st Century », 2021). De plus, la contribution économique des multinationales atteint jusqu'à 28% du PIB mondial (U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA), 2019). Ces organisations de grande taille influencent non seulement l'emploi, mais le déplacement d'employés à l'étranger.

Les États-Unis étant une des puissances économiques majeures, ils comptent de manière assez logique le plus d'entreprises multinationales (U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA), 2019). En 2019, les multinationales américaines employaient 43.9 millions de travailleurs mondialement et 34% de ces employés travaillaient à l'étranger (Foley et al., 2021). En Belgique, les États-Unis sont l'actionnaire majoritaire de 900 entreprises (AmCham, 2016). Dans la section suivante, nous décrivons plus en détail la présence américaine en Belgique.

2.2. Multinationales américaines en Belgique

Coca cola, les vaccins Pfizer et Johnson & Johnson, les chaussures Nike..., tous ces produits proviennent d'entreprises américaines et plus précisément, d'entreprises américaines ayant des implantations en Belgique. Dans cette section, nous abordons d'abord la relation commerciale entre les États-Unis et la Belgique avec la focale portée sur la région wallonne.

2.2.1. Les incitations pour les entreprises américaines à venir en Belgique

Localisation

D'après le rapport « Doing Business » publié par la Banque mondiale (2020), la Belgique a été nommée numéro un pour l'échange entre frontières. En effet, la Belgique contient beaucoup d'organisations multinationales, ce qui s'explique notamment par sa localisation centralisée en Europe. L'économie belge dépend de sa position géographique avec ses exportations atteignant 170% du PIB (Sustainable Governance Indicators, 2021). De ce fait, sa localisation stratégique permet aux entreprises d'avoir accès à un marché de près de 500 millions de personnes par implantation commerciale (Sencie, 2014).

Les secteurs

En ce qui concerne la Wallonie plus particulièrement, elle est connue pour accueillir des entreprises fructueuses dans les secteurs de la logistique, de la recherche scientifique, des biotechnologies, de l'aéronautique et du spatial (Sencie, 2014). Pour cette raison, des entreprises telles que Pfizer (pharmaceutique), Johnson & Johnson (pharmaceutique) et Amgen (biotechnologie) ont pris la décision de s'implanter en Belgique (*List of Pharmaceutical Companies in Belgium*, 2022)

Les impôts

D'après le Federal Public Service Finance Fiscal Department for Foreign Investments (2022), la Belgique tente de réduire les impôts dans le but d'inciter les entreprises étrangères à venir investir dans l'innovation sur son territoire. Depuis 2016, l'OCDE a débuté le plan BEPS (Base Erosion and Profit Shifting). Ce régime précise que 85% du revenu brut des entreprises peuvent être exonéré des impôts sur les sociétés. De plus, les droits d'obtention végétale, les médicaments orphelins, l'exclusivité de données ou l'exclusivité commerciale attribuées par les pouvoirs publics ainsi que les programmes d'ordinateur protégés par un droit d'auteur sont tous couverts par cette loi (Dedobbeleer, 2018).

2.2.2. Investissement américain en Belgique

Tableau 1

Investissements étrangers

Même si les États-Unis sont loin (géographiquement parlant), ils sont un acteur majeur de l'économie belge. Entre les années 2000 et 2019, les USA sont la nation qui a investi le plus en Wallonie (AmCham, 2016). En tout, pendant cette

2000-2019		2019	
PAR MONTANTS INVESTIS (% du total)	PAR EMPLOIS DIRECTS (% du total)	PAR MONTANTS INVESTIS (% du total)	PAR EMPLOIS DIRECTS (% du total)
TOP 10 DES PAYS INVESTISSEURS			
USA	22%	USA	31%
Flandre	15%	Bruxelles	18%
France	12%	Flandre	15%
Italie	10%	Italie	9%
Allemagne	6%	France	9%
Royaume-Uni	6%	Russie	8%
Pays-Bas	5%	Allemagne	5%
Bruxelles	5%	Pays-Bas	2%
Japon	3%	Japon	1%
Chine	2%	Israël	0,5%

Note: Graphique prise du rapport 2020 de l'Union wallonne des entreprises

période, le montant total investi par les firmes étrangères en Wallonie était de 15,6 milliards d'euros (Elias, 2020). De ce montant, 22% ont été investis par des acteurs américains. En 2019,

les États-Unis ont réaffirmé leur position de premier investisseur et ont investi 31% du montant total investi par les entreprises étrangères en Belgique (Tableau 1).

Comme mentionné dans le point 1.1., les États-Unis sont attirés par les secteurs de la recherche et du développement en Belgique. En 2019, ils contribuaient 14% de l'investissement privé pour la recherche et le développement (*US Employment in Belgium*, s. d.).

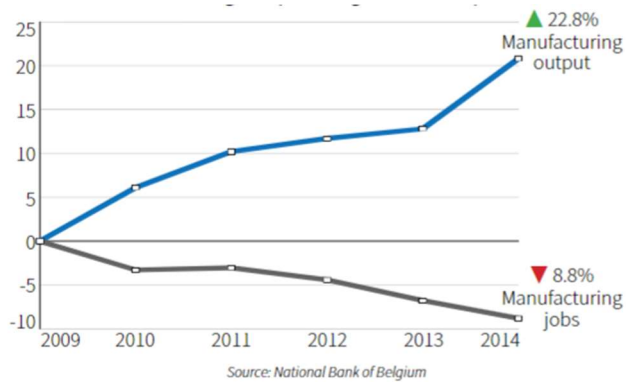
Création d'emplois

Il est également important de remarquer que les États-Unis sont un acteur clé dans la création d'emplois en Belgique (Tableau 2). Depuis 2000, ils restent dans les top 3 des pays qui créent le plus d'emplois directs. Étant l'actionnaire majoritaire de 900 entreprises en Belgique, ils emploient directement presque 124.000 personnes en Belgique, ce qui représentent 3% de l'emploi privé. Les plus grandes entreprises américaines en Belgique, ManPower Group, McDonald's, et Johnson & Johnson, emploient ensemble 18.409 personnes. De plus, indirectement, les États-Unis ont créé de l'emploi à travers les chaînes d'approvisionnement et de distribution (AmCham, 2016).

2.2.3. L'avenir de la présence américaine en Belgique

Malgré tous les investissements américains en Belgique, le nombre d'emplois dans les entreprises américaines diminuent. Ceci est essentiellement dû aux coûts de l'énergie et aux coûts élevés du travail (Bijnens et al., 2021). Dans le secteur de la manufacture, entre 2009 et 2019, les emplois sont passés de 70.800 à 60.500, représentant une diminution de 15,5% (*US Employment in Belgium*, s. d.).

Figure 2
Overall manufacturing output vs. employment
in Belgium (% change since 2009)



Note: Graphique prise du Manufacturing Report 2016 basé sur les statistiques de la National Bank of Belgium

Il est intéressant de noter, dans le graphique à gauche, que la production manufacturée a augmenté de presque un quart même si le nombre d'emplois diminue. Ceci correspond à l'affirmation de AmCham, qui constate que la diminution d'emplois est partiellement due à un fort coût de l'emploi. Pour cette raison, les entreprises tendent à favoriser l'automatisation du travail (AmCham, 2016), ce qui implique une diminution du

nombre d'employés en parallèle d'une augmentation de la production manufacturée.

Ce qui est important à retenir de cette section est que les entreprises américaines et l'influence américaine ont une présence non négligeable en Belgique. Les compagnies américaines sont attirées par la Belgique grâce à sa localisation centrale en Europe, les secteurs populaires de travail, ainsi que les avantages fiscaux des secteurs de la recherche et le développement (Dedobbeleer, 2018; Sencie, 2014; World Bank Group, 2020). De surcroît, les États-Unis sont le plus grand investisseur en Wallonie depuis l'année 2000 et créent directement 124.000 emplois en Belgique. Étant donné que les entreprises américaines qui viennent en Belgique mettent en œuvre un management de style américain alors qu'ils emploient des employés de différentes nationalités, il est intéressant d'analyser plus profondément les effets de l'interculturalité sur ces organisations. Dans la section suivante, nous allons parcourir des concepts relatifs à un climat de diversité culturelle.

2.3. Définition d'une entreprise interculturelle

Comme nous l'avons dit dans les sections précédentes, environ 900 multinationales dont les actionnaires majoritaires sont issus des États-Unis sont actuellement présentes en Belgique. De plus, le nombre de multinationales à travers le monde ne cesse à croître. Étant donné que ces entreprises et organisations font face à une diversité de cultures et nationalités dans l'entreprise

mère ou dans leurs filiales à l'étranger, il est important de comprendre ce qu'est une entreprise interculturelle. Dans cette partie, nous allons définir ce qu'est une entreprise interculturelle et une entreprise multiculturelle. Ensuite, nous allons expliquer les problèmes de la communication interne auxquelles ces multinationales font face.

« Interculturel » et « multiculturel » sont deux termes qui ne sont pas fortement ou du moins pas toujours distingués dans la vie de tous les jours. Malheureusement, il n'existe pas de définition consensuelle pour chacun de ces termes. En effet, différentes définitions sont proposées par différents chercheurs, ceci partiellement en fonction des domaines d'intérêt investigués avec ces concepts (Joppke, 2018). Il y a des études qui constatent que l'interculturalité est une version du multiculturalisme et il y en a d'autres qui disent que ce sont deux concepts séparés. Pourtant, préciser leurs différences est important pour la clarté de ce travail (Antonsich, 2016).

Le terme « multiculturalisme » trouve ses origines dans les années 1960. Il se focalisait alors principalement sur l'ethnicité, la classe sociale et la nationalité des individus (Antonsich, 2016). Ce concept est néanmoins critiqué aujourd'hui à cause de son inaptitude à prendre en compte le genre, les handicaps, l'orientation sexuelle, l'âge, etc. (Antonsich, 2016). Dans la lignée de ces critiques, nous choisissons de ne pas utiliser ce terme à cause de son manque de pertinence et de précision au rapport de notre société contemporaine. Il est néanmoins important de dire que dans le domaine économique et de management, il est toujours courant d'utiliser le terme « multiculturel », surtout pour parler d'une entreprise ou d'une organisation.

D'après l'article *Managing Communication Challenges in Multicultural Organizations*, la définition d'une entreprise multiculturelle est « une organisation dans laquelle les personnes de cultures différentes travaillent ensemble vers des buts communs (Hussain, 2018, pp. 1, traduction libre) . » Bien que ce mémoire vise à analyser les différences de cultures liées aux nationalités telles que les langues, les comportements et les habitudes propres au pays d'origine et que les recherches sur le sujet (venant majoritairement des domaines du management et du business) utilisent habituellement le terme multiculturel, nous favoriserons ici le terme « interculturel » par soucis général d'inclusion.

Le terme « interculturel » est utilisé plus régulièrement dans la littérature quand il s'agit de définir les rapports et interactions entre des personnes de cultures différentes dans un environnement diversifié (Samovar et al., 2010). En ce sens, l'interculturalité est donc intrinsèquement liée aux relations et la communication. Ce terme nous semble donc plus approprié parce qu'il définit les relations entre des personnes d'origines différentes dans un contexte varié. Aussi, le concept d'interculturalité est fortement lié à la communication, qu'elle soit verbale ou non verbale.

2.4. Les avantages d'une entreprise interculturelle

Avoir un environnement interculturel devient de plus en plus courant en entreprise. Pour cette raison, beaucoup de chercheurs commencent à se pencher sur le sujet des avantages et désavantages d'un tel environnement. Dans cette partie, nous allons nous baser principalement sur l'article scientifique de Leila El Gnaoui et Dounia Karimi (2022), qui a rassemblé de multiples études pour mettre en avant les principaux avantages d'une entreprise interculturelle.

2.4.1. Plus de créativité

Dans une entreprise interculturelle, les employés venant de cultures différentes auraient chacun une vue unique sur le monde. C'est donc grâce à ces vécus variés que les employés auraient des manières de réfléchir et de proposer des solutions qui leur sont propres (Cheng et al., 2008). De plus, étant donné que ces personnes ont dû s'adapter à la culture de leur entreprise, ils ont plus de *integrative complexity*, ce qui correspond au degré auquel les personnes acceptent des perspectives culturelles différentes. L'augmentation de *integrative complexity* aiderait à améliorer la créativité et vice versa (Korzilius et al., 2017).

2.4.2. Une plus grande sélection de nouveaux débouchés

Une entreprise avec un environnement plus interculturel s'adapte mieux aux contextes locaux et permet d'avoir une plus grande sélection de débouchés. De plus, l'entreprise aurait donc plus de profils pour pouvoir agrandir son marché dans d'autres pays et cultures. Non seulement cela, mais aussi avoir plus de profils différents permettrait à l'entreprise d'avoir plus de facilités à

travailler avec des prestataires, fournisseurs et distributeurs partout dans le monde (El Gnaoui & Karimi, 2022).

2.4.3. La synergie de l'équipe interculturelle

En lien avec le point précédent, la synergie de l'équipe interculturelle signifie que les employés travaillent plus efficacement qu'au sein d'une équipe monoculturelle. Dans ce cas, une équipe monoculturelle fait référence à un groupe de personnes qui vient du même pays. D'après El Gnaoui & Karimi (2022), les équipes interculturelles sont plus efficaces, car ces équipes sont constituées de personnes ayant des vécus très différents, leur donnant accès à plus d'informations grâce à leurs cultures diversifiées. Une meilleure synergie peut également mener à un revenu plus important (El Gnaoui & Karimi, 2022).

2.4.4. Opportunité d'innovation accrue

D'après les travaux de Barle (1989) et Kanter (1983), l'innovation est un résultat de l'exploitation des différences des employés au bénéfice de l'entreprise. Ces différences peuvent englober la nationalité, la langue maternelle, la religion, l'âge et le sexe de l'employé. Pour bien exploiter ces différences, il faut que l'entreprise ait bien formé ses équipes. Si les équipes savent comment tirer des bénéfices de leurs différences grâce à des techniques créatives, les équipes produiraient plus d'idées et augmenteraient l'innovation au sein de l'entreprise (El Gnaoui & Karimi, 2022).

2.4.5. Développement de l'activité de l'entreprise

Cet atout concerne principalement les managers de l'entreprise. En effet, l'efficacité d'un environnement dépend énormément de la direction d'une entreprise et de sa capacité à tirer profit des différentes cultures en présence. Dans beaucoup de cas, les managers donnent le pouvoir à un employé de gérer un projet qui est relatif à une culture similaire à la leur. Ceci permettrait de prendre les bonnes décisions pour agrandir l'activité de l'entreprise en respectant la culture locale (El Gnaoui & Karimi, 2022).

2.4.6. L'amélioration de la réputation de l'entreprise

Enfin, la combinaison de tous les avantages mentionnés précédemment aide l'entreprise à se bâtir une meilleure réputation. Non seulement, ces avantages tendraient à produire des entreprises tolérantes et respectueuses envers leurs employés, mais également des entreprises plus productives. Les entreprises interculturelles qui sont bien gérées soulignent un respect d'éthique et adhèrent aux luttes contre la discrimination (El Gnaoui & Karimi, 2022).

2.5. Conclusion intermédiaire

Dans cette section, nous avons expliqué que le nombre de multinationales ne cesse de croître. Le pays qui a le plus de multinationales sont les États-Unis, dont 900 sont installées en Belgique. De plus, les États-Unis sont directement responsables d'environ 120.000 emplois. Ensuite, nous avons défini une entreprise interculturelle en étant une entreprise qui se caractérise par des « rapports et interactions entre des personnes de cultures différentes dans un environnement divers (Samovar et al., 2010) ». Quand elles sont gérées correctement, les entreprises interculturelles peuvent tirer beaucoup de bénéfices de cette interculturalité tels qu'une augmentation de créativité, une innovation accrue, et une augmentation de leurs activités (El Gnaoui & Karimi, 2022). Étant donné que les multinationales américaines ont un tel pouvoir sur l'emploi, il est important d'estimer si leur personnel se sent engagé et si une bonne communication interne peut les aider à avoir une meilleure productivité et à tirer les avantages d'un contexte interculturel. De surcroît, ces organisations sont, à l'origine, américaines, mais elles sont maintenant implantées en Belgique. Pour cette raison, évaluer plus en profondeur la question de la culture dans ces entreprises est aussi pertinent. Dans la prochaine section, nous allons entrer dans le sujet de la communication interne et des obstacles qui peuvent y être rencontrés en lien avec les différences culturelles.

3. La communication interne dans une entreprise interculturelle

La communication interne est extrêmement importante pour l'engagement des employés et donc pour la productivité de l'entreprise (Chmielecki, 2015). De plus, les organisations contemporaines se concentrent sur la rétention de leurs employés ce qui signifie qu'il est important de protéger leur bien-être afin d'éviter le turnover. Dans cette partie, nous allons expliquer les rôles de la communication interne. Ensuite, nous expliquerons les obstacles auxquels les entreprises interculturelles font face à cause de la diversité culturelle en leur sein. Ces obstacles posent des problèmes de communication interne et nous aident à cibler notre recherche sur l'engagement des employés. Prendre en compte ces obstacles lors de l'analyse de l'engagement des employés est extrêmement important pour faire le lien entre l'engagement des employés et les différences culturelles.

3.1. Définition et rôles de la communication interne

La communication interne est souvent vue comme « toutes formes de communication formelle et informelle qui se produisent sur tous les niveaux à l'intérieur d'une organisation (Chmielecki, 2015) ». Certains chercheurs mettent en avant également la relation entre l'organisation et ses employés dans la communication interne (Hune & Leonard, 2013). Cette relation est importante pour atteindre les objectifs de l'organisation. L'objectif primaire de la communication interne est de définir les stratégies de l'organisation et ses parties prenantes. Par conséquent, la communication doit être transmise à travers tous les niveaux de l'entreprise pour sensibiliser les employés et d'autres parties prenantes à ces stratégies (Hune & Leonard, 2013). Dans la communication interne, l'information peut prendre trois directions principales : la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale (Leila, 2017).

3.1.1. *La communication descendante*

La communication descendante est la forme la plus traditionnelle de communication interne. Ici, les informations sont relayées, niveau par niveau, du PDG jusqu'aux employés sous une forme formelle (Leila, 2017). Bien sûr, si cette information doit passer par plusieurs niveaux ou même

arriver jusqu'à d'autres filiales à l'étranger, peut prendre plus de temps pour atteindre les destinataires (Gillis & IABC, 2011). Il est intéressant de remarquer que cette forme de communication interne est vue comme moins efficace pour les grandes entreprises. Pourtant, dans les entreprises multinationales, la communication interne est le plus souvent gérée par le management et est donc descendante (Kalla, s. d.).

De surcroît, dans la communication descendante, la qualité du message dépend énormément des managers. Les managers sont responsables d'informer les employés et d'entendre les réactions et réponses de ces derniers. En deuxième temps, ils informent les chefs de l'entreprise des réponses des employés. Cependant, si les managers n'ont pas été formés pour leur rôle en communication interne, ou n'ont pas reçu les outils pour remplir leur rôle, toute l'entreprise peut en souffrir (Gillis & IABC, 2011).

3.1.2. La communication ascendante

La communication ascendante est souvent une réponse à la communication descendante. En effet, quand l'information descend la chaîne hiérarchique jusqu'aux employés, les employés relaient ensuite l'information (du feedback) à la direction (Leila, 2017). Dans cette forme de communication interne, l'information passe des salariés aux responsables syndicaux et enfin à la direction. Le fait que l'information passe par ces médiateurs peut générer des complications éventuelles telles que la vitesse à laquelle l'information passe et la clarté du message livré qui ne sont alors plus sous le contrôle des employés.

3.1.3. La communication latérale

Différente des formes de communication précédentes, la communication latérale (horizontale) ne dépend pas de la hiérarchie. Cette forme de communication devient de plus en plus courante. La communication latérale comprend les informations qui passent entre salariés du même département ou entre départements, voire même des informations reliées entre salarié et responsable aux managers. Contrairement aux deux autres types de communication, celle-ci est informelle. Un avantage de la communication latérale est que la diffusion des informations est directe (Sisko et al., 2014). D'un autre côté, celle-ci est controversée, car elle pourrait propager

de fausses informations. Néanmoins, elle est vue comme une grande opportunité. En effet, cette forme de communication interne est perçue comme extrêmement crédible par les groupes d'employés et elle est très rapide (Gillis & IABC, 2011).

3.2. Médias de la communication interne

Une distinction importante à analyser dans les médians de la communication interne concerne la « richesse » des informations. *The Media Richness Theory* développé en 1986 par Daft et Lengel a ouvert la voie à plusieurs chercheurs à venir. Cette théorie divise les formes de communication basées sur leur « richesse » et comment celle-ci peut influencer l'ambiguïté du message à faire passer (Daft & Lengel, 1984). La richesse du média de communication repose sur la vitesse du retour (*feedback*), les signaux non verbaux et verbaux, la langue et le focus personnel (l'émotion) (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). Dans notre mémoire, nous allons reprendre cette théorie pour diviser les médians de communication en *rich media*, *moderate media*, et *lean media*.

3.2.1. Rich media

D'après Daft et Lengel, le média le plus riche est la communication face-à-face, car elle permet d'avoir du feedback direct, étant donné le relai des signaux verbaux et non verbaux. Bien que théoriquement la communication face-à-face est le média préférable, le choix des employés peut varier (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). Les avancements technologiques commencent à augmenter les possibilités de médias riches. Par exemple, les appels vidéo se trouvent aussi dans les médias riches grâce à leur capacité à promouvoir une communication bidirectionnelle et la possibilité d'observer des signaux non verbaux. D'après les recherches de Braun et al., les employés ont exprimé qu'ils préféraient l'utilisation des médias riches (2019). De plus, les équipes bien organisées avaient plus de chance à utiliser des chaînes avec du feedback.

3.2.2. Moderate media

Moderate media, selon Verčič et Špoljarić (2020), contient la plupart des actions menées sur les réseaux sociaux traditionnels (Facebook, LinkedIn, Instagram...) et des applications développées spécifiquement pour la communication interne (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). Ici, nous avons des actions qui promeuvent et ont la possibilité d'avoir une communication bidirectionnelle.

Pourtant, cela ne promeut pas les signaux non verbaux. D'après la même étude, les employés étaient plus satisfaits avec ce type de médium et le *rich media* que le *lean media*. Dans les multinationales, des filiales partout dans le monde peuvent recevoir les informations en même temps. En effet, la communication digitale augmente la satisfaction de la communication interne et donc l'engagement des employés, ce qui motive les employés à contribuer à l'entreprise (Sisko et al., 2014).

3.2.3. *Lean media*

Lean media consiste en des newsletters (digitales ou non), des réunions (avec tous les employés), memos, tableaux d'informations et des affiches (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). Ici, nous avons des formes de médias qui ne permettent pas nécessairement un retour direct du public, un partage d'émotion, ou des signaux non verbaux. Verčič et Špoljarić ont observé que le *lean media* est le media qui impacte le moins la satisfaction relative à la communication interne (2020). Pourtant, ils ont également observé que les sentiments envers ce genre de média sont partagés. Les digital newsletters, courriers et les affiches impactent positivement la satisfaction relative à la communication interne. D'un autre côté, des newsletters, réunions avec tous les employés, mémos, courriers électroniques et tableaux d'informations n'impactent pas la satisfaction de communication interne. Ils ont donc conclu que le *lean media* constituent les médias de communication interne les moins efficaces (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020).

Dans ce point, nous avons mis en avant des différents médias de communication interne en se basant sur la *Media Richness Theory* de Daft et Lengel (1986) repris dans l'étude de Tkalac Verčič et Špoljarić (2020). Nous allons donc retenir que, en général, les vecteurs de communication qui promeuvent un retour rapide (*feedback*), les signaux non verbaux et verbaux, un langage clair et un partage d'émotion ont un meilleur impact sur la satisfaction relative à la communication interne. De plus, nous pourrions articuler les vecteurs de la communication interne avec la directionnalité de la communication interne comme expliqué au point 3.1. Les *rich* et *moderate medias* ont la tendance à se mettre plus dans la communication interne latérale. Néanmoins, il y a toujours des obstacles à la communication interne. Dans la section suivante, nous allons définir ces obstacles.

3.3. Obstacles de la communication interne dans un environnement interculturel

Récemment, les entreprises et organisations ont commencé à devoir faire de plus en plus face à l'interculturalité. Surtout dans les multinationales, il y a des employés qui viennent de différents pays. Ceci peut donc mener à plusieurs difficultés concernant les cultures de chaque personne. Les grands défis communicationnels dans les entreprises interculturelles sont : les barrières langagières, les stéréotypes, la résolution des conflits, et la complétion des tâches (Hussain, 2018).

3.3.1. Les barrières langagières

Dans la plupart des multinationales, la langue parlée dans l'organisation est l'anglais. C'est ainsi car l'anglais est le lingua franca et est reconnu comme la langue professionnelle commune à travers le monde (Hussain, 2018). L'anglais étant souvent la langue établie dans les multinationales, cela augmente l'exclusion des personnes qui ont un faible niveau d'anglais ou qui ne se sentent pas à l'aise pour s'exprimer dans cette langue. Par conséquent, ces personnes vont se sentir exclues, incomprises et moins importantes pour l'entreprise. Tous ces effets nuisent à la productivité de toute l'organisation (Hussain, 2018). Un exemple concerne une étude menée par Wild (2010) dans une entreprise allemande en Finlande. Dans cette étude, l'auteur a constaté qu'il y avait des complications par rapport au fait que les employés devaient utiliser l'anglais au lieu de leur langue natale. Un des interviewés expliquait, par exemple, que cela posait parfois des complications de compréhension ou que parfois il oubliait d'inclure des choses dans son message en anglais (Wild, 2010).

3.3.2. Stéréotypes

Vinacke (1949) définit un stéréotype comme, « la tendance à attribuer des caractéristiques généralisées et simplifiées envers des groupes de personnes sous la forme de labels verbaux et d'agir envers les membres de ces groupes en fonction de ces labels (Kanahara, 2006). » Les malentendus peuvent être une conséquence de ces stéréotypes sous formes de différences d'opinions entre différentes cultures. Par exemple, ces présuppositions pourraient entraîner les employés à traiter leurs collègues différemment en fonction des stéréotypes (Hussain, 2018).

3.3.3. Résolution des conflits

La gestion des conflits varie fortement d'une culture à l'autre. Il y a des cultures qui préfèrent éviter le conflit et essaient de trouver une solution discrète et parfois indirecte. Dans d'autres cultures, telles que la culture américaine, ils préfèrent confronter le conflit et le gérer directement (Hussain, 2018). Il serait donc intéressant d'analyser si le management gère la multinationale américaine avec une culture américaine ou pas. Si cela est le cas, nous pourrions observer peut-être les problèmes concernant la résolution des conflits.

3.3.4. La complétion des tâches

Ce défi se focalise sur la différence entre les cultures individualistes et collectivistes. Les cultures individualistes se caractérisent par l'accomplissement d'une tâche à la fois et tendent à mettre leurs objectifs individuels comme prioritaires. Un exemple de ceci est qu'aux États-Unis, les employés ont toujours l'objectif de grimper l'échelle dans leur lieu de travail. Au contraire, les cultures collectivistes mettent la priorité sur l'harmonie, la loyauté et la compréhension des valeurs éthiques. Dans ces cultures, le désaccord avec quelqu'un ne se fait jamais en public. Même pendant les réunions ces personnes évitent de dire « non » parce que cela empêchera le bon fonctionnement de la réunion (Kanahara, 2006).

3.4. Conclusion intermédiaire

Dans cette section, nous avons expliqué les fonctions de la communication interne en distinguant trois méthodes de celle-ci : la communication hiérarchique, le cercle social et les réseaux sociaux. Dans cette partie, nous avons vu que la forme de communication interne qui est la plus souvent utilisée dans les multinationales est la communication hiérarchique malgré que des études aient prouvé que cette méthode est moins efficace dans des grosses structures (Sisko et al., 2014). Ensuite, nous avons parcouru des problèmes majeurs posés dans la communication interne en lien avec l'environnement interculturel de ces entreprises. D'après Verčič et al (2012), l'engagement des employés est une des conséquences phares de la communication interne. **Pourtant, il y a peu d'études qui relient les complications posées par un environnement interculturel dans les entreprises et ses effets sur l'engagement des employés.** Pour cette

raison, nous souhaitons cibler notre mémoire sur les effets d'un environnement interculturel sur l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique. Dans la prochaine section, nous allons approfondir le concept de l'engagement des employés.

4. Engagement des employés

Ici, nous allons tout d'abord définir l'engagement des employés en nous basant fortement sur les travaux de Verčič et Vokić entre 2012 et 2021. Ensuite, nous allons expliquer l'importance de l'engagement des employés en général. Pour terminer, nous allons cibler l'engagement des employés dans les entreprises interculturelles pour mettre en avant ses obstacles et opportunités.

4.1. Définition

L'engagement est un terme utilisé dans plusieurs domaines tels que la sociologie, les sciences politiques et la psychologie. Pour notre domaine, nous pouvons reprendre une courte définition de Meyer et Allen, « un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise » (p. 67). Si nous ciblons notre définition de l'engagement au sein des organisations, nous pouvons encore trouver l'engagement des parties prenantes, l'engagement public, l'engagement du consommateur... etc. (Verčič & Vokić, 2017).

Dès lors, la définition de l'engagement peut varier en fonction du domaine d'étude et peut inclure plusieurs significations. Néanmoins, nous pouvons remarquer que l'engagement englobe toujours l'aspect d'une relation entre deux entités. De plus, selon quelques chercheurs en communication, le terme « engagement » partage une signification très proche avec le dialogue et la participation et est souvent associé avec le comportement d'entreprise et le management (Lewis et al., 2001). Dès lors, il faut que nous précisions notre définition pour décrire l'engagement des employés.

4.1.1. Trois conditions psychologiques

Un des premiers chercheurs qui a tenté de définir l'engagement des employés était William Kahn de l'Université de Boston dans son article *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work (1990)*. Sa définition de l'engagement des employés était « l'utilisation des efforts des membres de l'organisation envers leurs rôles professionnels ; dans l'engagement, les gens s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement pendant l'exécution du rôle (Kahn, 1990, traduction libre). » Il met aussi en avant cette définition : « L'engagement personnel est l'emploi et l'expression simultanée du "moi préféré" d'une personne dans des comportements de tâches qui favorisent les liens avec le travail et les autres, la présence personnelle (physique, cognitive et émotionnelle) et les performances actives à part entière (Kahn, 1990). » Une fois de plus, nous pouvons remarquer que l'aspect de la relation entre l'employé, son travail et son organisation est important.

Dans son travail et sa définition, l'auteur met en avant trois conditions psychologiques qui jouent dans l'engagement des employés :

1. La signification psychologique : Dans quelle mesure est-il significatif pour l'employé de s'impliquer dans les activités de l'entreprise ?
2. La sécurité psychologique : Est-ce que l'employé se sent en sécurité lorsqu'il réalise ces activités ?
3. La disponibilité psychologique : Dans quelle mesure l'employé est-il disponible pour réaliser les activités de l'entreprise (Kahn, 1990) ?

Kahn constate que si l'organisation assume ces trois conditions, les employés ont un niveau plus haut d'engagement. Dès lors, ces éléments nous montrent que des définitions de l'engagement des employés impliquent aussi un aspect psychologique et qu'il n'y a pas de frontière stricte entre toutes les définitions de l'engagement. De plus, ces conditions psychologiques seront intéressantes à retenir lors de l'élaboration du questionnaire dans la partie méthodologique.

4.1.2. Types d'engagement dans le lieu de travail

Pour cibler d'avantage la définition de l'engagement des employés, Robertson et Cooper (1991) et Meyer et Allen (1997) ont soulevé d'autres éléments. Les premiers ont constaté que l'engagement est le comportement positif de l'employé envers son lieu de travail qui pousse l'employé à travailler pour améliorer la performance de l'entreprise (Robertson & Cooper, 2010). De plus, ils ont mentionné l'engagement étroit qui reprend les aspects qui sont plus directement en lien avec le comportement des employés. Des exemples de domaines qui portent sur ce type d'engagement concernent la relation entre l'employé, l'employeur et le lieu de travail (Robertson & Cooper, 2010). Dans ce modèle, ils font également le lien entre la psychologie et l'engagement avec un focus sur les sentiments de l'employé au travail (e.g. « J'aime mon travail et je suis content d'être là ») (Robertson & Cooper, 2010).

En ce qui concerne Meyer et Allen, ils ont défini un concept tridimensionnel : l'engagement affectif, l'engagement de continuation et l'engagement normatif. L'engagement affectif concerne une émotion d'attachement chez l'employé pour son entreprise (Bentein et al., 2000). En d'autres mots, ces individus restent engagés car ils en ont envie. Le deuxième, l'engagement de continuation, se base sur les conséquences ou coûts qui sont entraînés pour lui-même si l'employé quitte l'entreprise (perte de salaire, nombre limité d'autres postes disponibles etc.). D'après Bentein et al., ces individus « restent parce qu'ils y sont contraints » (2000, p. 134). Enfin, l'engagement normatif englobe l'attitude de loyauté envers l'entreprise en lien avec les états moraux de l'employé. Ils restent dans leur entreprise car ils se sentent obligés par des impératifs moraux de loyauté.

L'engagement des employés a plusieurs définitions et c'est donc une des limites de cette recherche. Le mot « engagement » ayant déjà plusieurs applications dans le domaine de l'organisation et de la communication, il peut facilement se confondre avec d'autres termes dans ce secteur. Bien que l'engagement étroit de Robertson et Cooper et le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen soulèvent des aspects et théorie importants pour comprendre la pluralité de l'engagement des employés, il faut définir l'engagement des employés en en couvrant tous ses

aspects. Pour ce travail, nous allons reprendre la définition de Kahn en y incorporant des éléments de Verčič & Vokić :

L'engagement des employés est la motivation des membres de l'organisation envers leurs rôles professionnels où les employés s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement pendant l'exécution de leur rôle et qui dépend du support social, de la reconnaissance, de la personnalité et des perceptions de l'individu, des employeurs et de la communication interne du management (Kahn, 1990) (Verčič & Vokić, 2017).

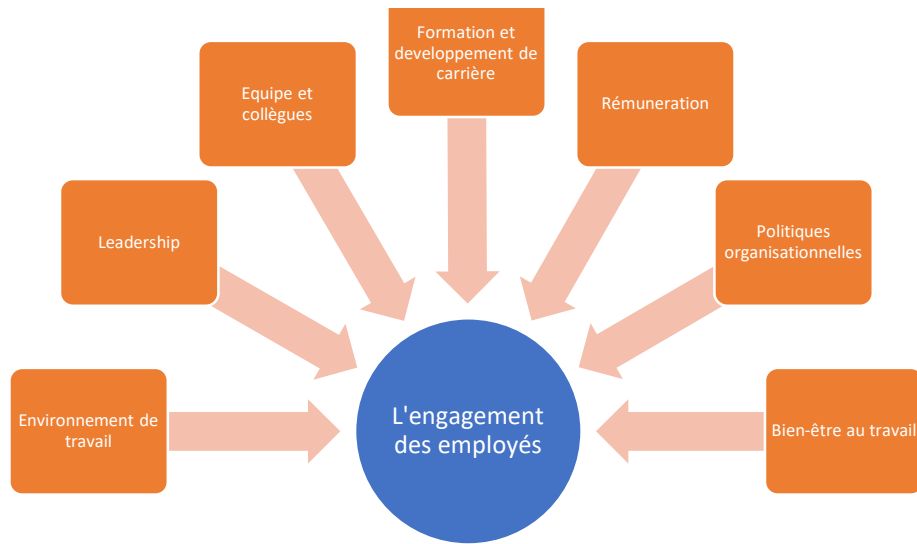
Bien que nous n'ayons pas repris directement la définition de Robertson & Cooper, cette définition nous a aidée à comprendre plus clairement la définition de Kahn. Aussi, lors de la rédaction de notre définition, nous avons remarqué que les concepts de cognition et émotion englobent la mention du comportement de Robertson & Cooper. L'explication de l'engagement étroit est néanmoins importante pour mieux comprendre les différents éléments de l'engagement et il sera utilisé lors de la rédaction du questionnaire.

4.1.4. Atteindre un bon engagement des employés

S'intéressant au niveau d'engagement chez l'employé, Anitha (2014) a rassemblé plusieurs études pour identifier sept déterminants de l'engagement des employés. Tous ces déterminants s'intègrent également dans les trois conditions psychologiques définies par Kahn (1990).

Figure 3

Les déterminants de l'engagement des employés



*Note : Reformation du schéma pris du International
Journal of Productivity and Performance Management*

Environnement de travail : L'environnement de travail consiste en une ambiance coopérative et dans laquelle le management se soucie des sentiments des employés. Bien que l'environnement de travail soit un déterminant indépendant, cela pourrait également inclure tous les autres déterminants. En effet, les six autres déterminants influencent directement l'environnement de travail (Sun, 2014).

Leadership : Wallace and Trinka (2009) ont démontré qu'il y a une corrélation directe entre l'engagement et une direction inspirante. Quand la direction est solidaire et inspirante, les employés sont plus satisfaits et enthousiastes dans leur travail (Schneider et al., 2011). En effet, il faut que la direction donne une vision claire du rôle et des objectifs de l'employé. Si les tâches ne sont pas clairement indiquées et que la vision globale de l'entreprise n'est pas définitivement construite, l'employé peut s'ennuyer. En conséquence, Cela peut mener ce dernier à une diminution d'engagement (Harter et al., 2003).

Équipe et collègues : Ce déterminant se base explicitement sur les relations interpersonnelles. D'après Kahn (1990), les relations de solidarité et une équipe fiable promeuvent un plus haut

niveau d'engagement chez l'employé. Selon le besoin d'appartenance expliqué dans le livre, *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, l'humain doit vivre l'appartenance dans son lieu de travail. Dans ce cas, pour avoir un bon niveau d'engagement, les employés doivent être tenus au courant des décisions et des changements concernant le lieu de travail. De plus, quand l'employé se sent appartenant à l'organisation, il peut lier son travail à une finalité plus grande pour le bien-être de l'organisation entière. Ceci peut également augmenter les niveaux d'intérêt chez l'employé (Harter et al., 2003).

Dans la partie méthodologique, cela sera intéressant de garder ce déterminant en tête dans un contexte interculturel. En effet, nous pourrions analyser ensuite si un contexte interculturel influence la cohésion entre les collègues dans le lieu de travail.

Formation et développement de carrière : Le quatrième déterminant encourage les employés à se concentrer plus sur leur travail. A travers des formations, l'employé acquiert plus de confiance pour compléter ses tâches, ce qui résulterait dans un engagement plus haut de l'employé (Anitha, 2014). De plus, un feedback positif des autres employés et du patron renforce la confiance de l'employé et l'encourage à mieux travailler pour l'entreprise (Harter et al., 2003). La relation entre l'employé et l'entreprise se base sur le sentiment d'apporter quelque chose à l'entreprise. L'individu, dans ce cas, doit se sentir inclus et adéquat pour son poste. De plus, des possibilités d'évolutions professionnelles aident l'employé à visionner une relation à longue durée avec son entreprise. Il est donc nécessaire que le management établisse un environnement dans lequel les employés ont l'opportunité de discuter leurs objectifs et la possibilité d'évoluer professionnellement. Grâce à cet environnement, les besoins de l'employé sont atteints et l'employé se sent faisant partie de l'organisation (Harter et al., 2003).

Rémunération : Ensuite, la rémunération fait référence à des récompenses financières et non financières telles que le salaire et les vacances (Saks, 2006). Si l'employé trouve que sa rémunération est équivalente ou supérieure à son travail, cela augmente son niveau d'engagement.

Politiques organisationnelles : Ces politiques concernent la flexibilité d'une vie privée, sociale et professionnelle. La relation qu'a une entreprise avec ses employés via des politiques impactent

directement l'engagement de l'employé. En effet, si les politiques sont trop restreintes et empêchent l'employé d'avoir une vie hors du travail, ceci peut nuire à leur engagement (Anitha, 2014).

Bien-être au travail : Ceci est une mesure utilisée pour déterminer l'influence de l'entreprise sur les employés. La définition du bien-être au travail est « toutes les choses qui sont importantes pour comment nous réfléchissons et vivons nos vies (Harter et al., 2003, p. 142). »

Maintenant que nous avons une vision plus claire de l'engagement de l'employé avec la définition et comment stimuler ce dernier, dans la partie suivante nous allons voir l'impact de l'engagement des employés.

4.2. L'impact de l'engagement des employés

D'après plusieurs recherches, il a été prouvé que l'engagement des employés a un impact positif sur les employés et l'organisation. D'après une étude de Gallup (2018), 34% d'employés sont engagés, 53% ne sont pas engagés (ils sont satisfaits, mais ne sont pas connectés à leur travail) et 13% sont activement désengagés. Une autre étude menée par Aon Hewitt a constaté que 24% des employés étaient très engagés (Turner, 2020). Dans cette section, nous allons tout d'abord expliquer les avantages d'avoir un bon engagement des employés à un niveau personnel, à savoir pour les employés eux-mêmes. Ensuite, nous allons montrer pourquoi cela est important pour le bon fonctionnement de l'organisation.

4.2.1. Impacts sur les employés

Les personnes qui sont engagées sont impliquées dans les tâches, vigilantes, proches de leur travail et mettent en valeur leur travail à travers leur créativité, croyances et valeurs (Kahn, 1990). De plus, ceux qui ont un taux plus fort d'engagement sont moins sujet au burn-out. En effet, les employés engagés se sentent à l'aise au travail et sont plus motivés à effectuer leurs tâches (Schaufeli et al., 2008). De plus, les employés sont plus satisfaits par leur travail et se sentent plus connectés avec leur lieu de travail. En effet, d'après une étude de Anitha (2013), la performance des employés dépend énormément de leur engagement.

L'engagement des employés affecte non seulement la performance des employés, mais aussi leur santé. Ces employés ont une meilleure santé mentale et un meilleur comportement (Sun, 2014). Une étude menée sur 102 employés a mis en évidence que l'engagement des employés a un impact positif sur le comportement des employés ce qui résulte dans un meilleur comportement dans l'ensemble d'une entreprise (Sun, 2014). De surcroit, il y a une corrélation directe entre le bien-être des employés et leur engagement (Turner, 2020).

4.2.2. Impacts sur l'organisation

Étant donné que les employés travaillent pour l'organisation, leur comportement et travail influencent la productivité de l'organisation. En effet, l'engagement des employés est un bon outil pour promouvoir un avantage compétitif d'une organisation. Les humains ne peuvent ni être créés ni imités par la concurrence et donc peuvent être un grand atout si bien gérés (Turner, 2020).

Tableau 4

Probability of Business Unit Success as a Function of Employee Engagement

Probability of Business Unit Success as a Function of Employee Engagement		
Employee engagement Percentile	Success rate (within companies) ^a	Success Rate (across companies) ^b
99	73%	78%
95	67%	71%
75	57%	59%
50	50%	50%
25	43%	41%
5	33%	29%
1	27%	22%

^a Success rate (within) = percentage of business units with composite performance above the median of business units *within* a company.

^b Success rate (across) = percentage of business units with composite performance above the median of business units *across* companies.

Note : Schéma reprise du document Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies (2003), pg. 11.

Ce schéma est repris d'une étude de 2003. Bien que cela date de maintenant vingt ans, il est important d'observer l'impact concret qu'a l'engagement sur le succès d'une entreprise. Si 99% du personnel est identifié comme engagé, la probabilité que l'entreprise a du succès est presque le triple du taux de succès d'une entreprise où 1% des employés sont engagés (Harter et al.,

2003). De plus, l'engagement des employés est lié aux retours vers actionnaires (Sun, 2014). Par exemple, Zhao & Sun a mené une étude qui montre que « le retour moyen aux actionnaires par les employés avec un engagement bas, un engagement moyen, et un engagement haut pendant une période de trois ans est respectivement de 76%, 90%, et 112% (Zhao & Sun, 2010, pp. 96). » De plus, d'après le rapport de Aon Hewitt (2017, p.4), une organisation qui contient plus d'employés engagés est « 78% plus rentable et 40% plus productive ». L'engagement des employés permet à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif par rapport aux concurrents (Sun, 2014). De surcroît, un plus haut engagement des employés réduit le turnover d'employés (Sun, 2014).

4.3. Conclusion intermédiaire

Dans cette section, nous avons tenté de définir l'engagement des employés. Ici, nous avons repris les travaux de Kahn (1990), Robertson et Cooper (1991) et Meyer et Allen (Bentein et al., 2000). Les travaux de Kahn ont soulevé les trois conditions psychologiques de l'engagement des employés, soit la signification psychologique, la sécurité psychologique et la disponibilité psychologique. Robertson et Cooper (1991) ont constaté que l'engagement est le comportement positif de l'employé envers son lieu de travail, qui pousse l'employé à travailler pour améliorer les performances de l'entreprise. Enfin, Meyer et Allen (Bentein et al., 2000) ont défini le concept tridimensionnel avec l'engagement affectif, l'engagement de continuation et l'engagement normatif. Tous ces éléments sont importants à prendre en compte lors de l'analyse de l'engagement des employés dans les chapitres 3 et 4 de ce mémoire.

Nous avons également présenté des recherches qui expliquent comment atteindre un bon niveau d'engagement des employés, plus particulièrement, les travaux de Anitha (2014). Cette chercheuse a créé sept déterminants de l'engagement des employés : environnement de travail, leadership, équipe et collègues, formation et développement de carrière, rémunération, bien-être au travail et politiques organisationnelles. Si l'employé est satisfait par tous ces déterminants, Anitha (2014) constate qu'il a un bon niveau d'engagement. Un bon niveau d'engagement des employés augmente la probabilité de succès et la productivité de l'entreprise (Harter et al., 2003 ; Aon, 2017, p. 4).

5. Conclusion

Dans la première partie de ce travail (sections 2 à 4), nous avons parcouru la théorie la plus relative à notre travail. La section 2 était dédiée au contexte qui justifie la pertinence de notre question de recherche. Notamment, l'influence des entreprises américaines en Wallonie est non négligeable. De plus, les entreprises et organisations, plus particulièrement les multinationales américaines en Belgique, sont confrontées avec la question de l'interculturalité dans le lieu de travail.

Le terme « interculturel » est utilisé plus pour définir les rapports et interactions entre des personnes de cultures différentes dans un environnement diversifié (Samovar et al., 2010). En effet, l'interculturel est donc intrinsèquement lié aux relations et la communication. Quand elles sont gérées correctement, les entreprises interculturelles peuvent tirer beaucoup de bénéfices telles qu'une augmentation de créativité, une innovation accrue, et une augmentation de leurs activités (El Gnaoui & Karimi, 2022). Étant donné que les multinationales américaines ont un tel pouvoir sur l'emploi, il est important d'estimer si leur personnel se sent engagé et s'ils ont une bonne communication interne pour les aider à avoir une meilleure productivité et à tirer les avantages d'un contexte interculturel.

Dans la section sur la communication interne dans les entreprises interculturelles, nous avons expliqué la communication hiérarchique, le cercle social et les réseaux sociaux. De plus, nous avons constaté que la forme de communication interne qui est la plus souvent utilisée dans les multinationales est la communication hiérarchique malgré les études qui ont prouvé que cette méthode est moins efficace dans des grosses structures (Sisko et al., 2014). D'après Verčič et al. (2012), **l'engagement des employés est l'un des plus grands problèmes dans la communication interne**. Pourtant, il y a peu d'études qui relient les complications posées par un environnement interculturel dans les entreprises et ses effets sur l'engagement des employés.

Enfin, nous avons défini l'engagement des employés comme « la motivation des membres de l'organisation envers leurs rôles professionnels où les employés s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement pendant l'exécution de leur rôle et qui dépend du support social, de la reconnaissance, de la personnalité et des perceptions de

l'individu, des employeurs et de la communication interne du management (Kahn, 1990 ; Verčič & Vokić, 2017) ». D'après Kahn (1990) et Sun (2014), les employés engagés sont plus productifs, ont une meilleure santé mentale et un meilleur comportement. En ce qui concerne les impacts sur l'organisation, une organisation avec des employés engagés à un plus haut retour aux actionnaires, un avantage compétitif et une réduction du turnover des employés (Sun, 2014).

En conclusion, nous avons développé le contexte des multinationales en Belgique, l'interculturalité, la communication interne et l'engagement des employés. Tous ces éléments sont vitaux pour investiguer l'hypothèse de cette recherche : « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique ». Dans le chapitre 2, nous allons couvrir la méthodologie de ce mémoire pour ensuite réfuter ou confirmer notre hypothèse.

CHAPITRE 2

6. Méthodologie

6.1. Introduction

Dans cette section, nous allons relier tous les concepts théoriques développés précédemment. C'est-à-dire que nous allons développer la procédure mise en place pour affirmer ou réfuter notre hypothèse : « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés travaillant dans les multinationales américaines en Belgique ». Nous avons vu dans le point 2 l'importance des multinationales américaines en Belgique. Pour cette raison, nous avons ciblé ce groupe d'entreprises interculturelles. De plus, nous avons développé la communication interne et avons remarqué que la forme de communication interne qui est la plus souvent utilisée dans les multinationales est la communication hiérarchique, malgré les études qui ont prouvé que cette méthode est moins efficace dans les grosses structures (Sisko et al., 2014). De surcroît, Verčič et al. (2012) constatent que l'engagement des employés est un des plus grands problèmes dans la communication interne. D'après Gallup, seulement 15% des employés dans le monde sont engagés (2017). Pourtant, il y a peu d'études qui relient les complications posées par un environnement interculturel dans les entreprises et ses effets sur l'engagement des employés.

Pour la méthodologie de cette recherche, nous nous sommes basée sur deux questionnaires déjà construits par des chercheurs. Le premier questionnaire est *Gallup's Q12 survey* qui cible l'évaluation de l'engagement des employés dans le lieu de travail. Le deuxième questionnaire est le *internal communication satisfaction questionnaire* (ICSQ), un outil visant à mesurer la satisfaction relative à la communication interne pour les personnes qui parlent anglais en tant que deuxième langue. Idéellement nous voulions que ces questionnaires soient distribués à cinq à dix multinationales américaines en Belgique via leur chargé de communication interne. Néanmoins, en rencontrant un manque de réponses positives des entreprises, nous avons dû adapter notre méthodologie.

À la fin de chaque questionnaire, on trouve également un ensemble de questions culturelles. Ces questions concernent la nationalité des répondants, si l'anglais est leur langue maternelle, et d'autres questions que nous développerons plus tard, qui se focalisent sur l'interculturalité. En effet, ces aspects culturels pourraient influencer le vécu de chaque employé. Il serait donc intéressant de prendre en compte ceux-ci lors de l'analyse des résultats.

6.2. Outil pour mesurer la communication interne

Dans les années cinquante, Gallup, une société mondiale d'analyse et de conseil, a commencé sa recherche sur les environnements de travail sains. Au début de la rédaction de leur questionnaire, ils avaient posé entre 100 et 200 questions (Vale, 2011). Déjà dans les années quatre-vingt, les chercheurs chez Gallup ont vu l'importance de valoriser et mesurer les facteurs de l'engagement des employés étant donné leur corrélation avec la productivité de l'entreprise (Khanna, 2020). Aujourd'hui, les chercheurs chez Gallup ont diminué le nombre de questions à 12 (Gallup Inc., 2022).

Ce questionnaire est constamment mis en question et analysé par l'institut Gallup. Chaque deux à quatre ans, Gallup mène une recherche de masse pour analyser leurs données récoltées grâce au questionnaire Q12 (Sorenson, 2013). De plus, ce questionnaire est soutenu par nombreuses études scientifiques qui le connectent aux résultats clés des performances des entreprises (Sorenson, 2013).

En ce qui concerne le format de ce questionnaire, les questions sont basées sur « une montée » fictive des attentes qu'ont les employés à propos de leur rôle ou performance jusqu'à ce que les employés soient complètement engagés dans leur rôle ou performance (Buckingham & Coffman, 1999). En tout, la montée consiste en quatre niveaux : *base camp*, *camp 1*, *camp 2*, et *camp 3*. Le *base camp* est la phase quand les employés savent ce qu'attend l'entreprise de leur part, et comment l'employé sera rémunéré pour ce rôle (correspond aux affirmations 1 et 2 du Q12). Après, dans le *camp 1*, les employés se concentrent sur les efforts qu'ils mettent dans leur travail et si les autres dans l'entreprise valorisent leur travail (correspond aux affirmations 3 à 6 du Q12). Puis, dans le *camp 2*, les employés commencent à se poser les questions sur leur sentiment d'appartenance dans l'entreprise (correspond aux affirmations 7 à 10 du Q12). Enfin, dans le

camp 3, les employés veulent savoir comment ils peuvent grandir dans l'entreprise et ils se concentrent sur leur progression (correspond aux affirmations 11 à 12 du Q12) (Khanna, 2020).

Les réponses du questionnaire Q12 sont de type Likert. Ceci permet d'analyser les données de manière quantitative en demandant aux employés de cocher une des cinq modalités proposées. Pour chaque question, ou plutôt chaque phrase, il y a cinq modalités : tout à fait d'accord, d'accord, ni en accord ni en désaccord, en désaccord, et tout à fait en désaccord.

Voici les douze affirmations dans le questionnaire Q12 de Gallup (Gallup Inc., 2022) :

Tableau 5
Gallup's Q12

Nombre	Affirmation
1	Je sais ce qu'on attend de moi au travail.
2	Je dispose des conditions matérielles, des outils et de l'équipement nécessaires pour faire correctement mon travail.
3	Mon travail me donne chaque jour l'opportunité de faire ce que je fais de mieux.
4	Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu.e ou félicité.e pour un travail bien fait.
5	Mon manager ou quelqu'un d'autre au travail me prend en considération en tant que personne.
6	Je peux compter sur au moins une personne qui encourage mon développement personnel et professionnel.
7	Au travail, mon opinion semble compter.
8	La mission ou la vision de mon entreprise me donnent le sentiment que mon travail a de l'importance.
9	Mes collègues ont à cœur de fournir un travail de qualité.
10	J'ai au moins un.e très bon.ne ami.e au travail.
11	Dans les 6 derniers mois, j'ai eu l'occasion de faire le point avec quelqu'un sur mes progrès.
12	Durant l'année j'ai eu l'opportunité d'apprendre des choses intéressantes et de grandir.

Note: Affirmations de Gallup's Q12 basé sur le questionnaire développé par Gallup Inc. (2022)

Les résultats de ce questionnaire seront très intéressants pour ce mémoire et éventuellement l'entreprise elle-même. Les chercheurs chez Gallup ont étudié les différences en performance chez les employés engagés et désengagés dans leur travail. Les résultats de recherche montrent que par rapport aux répondants moins engagés, la moitié des répondants les plus engagés ont doublé leur probabilité de succès (Sorenson, 2013).

D'un autre côté, il y a des chercheurs qui souhaitent avoir un nouvel outil pour l'engagement. D'après le livre, *Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High*

Productivity and Sustained Competitiveness, ils constatent que définir la mesure d'efficacité de l'engagement des employés est « trop ouvert à l'interprétation et l'avis de la personne » (Turner, 2020, p. 196). Une citation de Burnett et Lisk (2019) résume bien ce sentiment d'urgence pour un autre outil pour mesurer l'engagement des employés :

Lorsqu'il s'agit de mesurer et de suivre l'engagement des employés, la plupart des entreprises évaluent encore l'engagement sur une base annuelle ou plus longue en utilisant des techniques d'enquête traditionnelles. Bien que ces pratiques aient fourni une mine d'informations sur les dimensions et l'impact de l'engagement, il est temps de repenser la façon dont nous mesurons l'engagement et, plus important encore, comment les mêmes outils numériques peuvent être appliqués pour améliorer la productivité, la rétention et la satisfaction de la main d'œuvre (Burnett & Lisk, 2019).

Pour cette recherche il est donc important de savoir que le questionnaire de Gallup n'est pas parfait. Néanmoins, ce questionnaire est constamment renouvelé et est diffusé partout dans le monde (Sorenson, 2013). De plus, d'après Turner, les questions, ou affirmations, dans Gallup's Q12 reprennent les facteurs principaux qui promeuvent l'engagement des employés, ou bien, qui nuisent à l'engagement des employés (Turner, 2020). Cet outil de recherche est donc le plus utilisé et accepté mondialement. Pour cette raison, pour notre mémoire, nous avons décidé d'utiliser cet outil grâce à la masse de recherches qui le soutient.

Dans la prochaine partie, nous allons aborder l'outil que nous avons choisi pour mesurer la communication interne au sein des multinationales.

6.3. Outil pour mesurer la communication interne

Pour un rappel, ce mémoire vise à étudier l'engagement des employés et évaluer la communication interne au sein des multinationales américaines en Belgique. Dans le point précédent, nous avons mis en avant Gallup's Q12 outil pour collecter les données quantitatives sur l'engagement des employés. Dans ce point, nous allons introduire le *internal communication satisfaction questionnaire (ICSQ)*.

Plusieurs recherches ont montré la relation entre la communication interne et l'engagement des employés (Verčič & Vokić, 2017 ; Bedarkar & Pandita, 2014 ; Macleod & Clarke, 2009). D'après Macleod et Clarke, les employés ont besoin d'une communication claire de leurs supérieurs pour donner du sens à leur vie professionnelle (2009). La communication interne est une structure pour transmettre des informations et valeurs à tous les employés. Si la communication interne est efficace, la probabilité que les employés soutiennent l'entreprise est plus grande. Donc, la communication interne est une nécessité pour l'engagement des employés (Macleod & Clarke, 2009). Néanmoins, la relation concrète entre la communication interne et l'engagement des employés dans des contextes interculturels ont été peu étudiées (Verčič & Vokić, 2017).

L'outil que nous allons utiliser pour évaluer la communication interne est basé sur UPZIK (Upitnik za mjerenje zadovoljstva internom komunikacijom), créé par Verčič & Vokić en 2009. Originellement, cet outil a été développé en croate dans le but de fournir une alternative aux outils qui étaient, pour la plupart, développés aux États-Unis pour les anglophones natifs (Tkalac et al., 2021). Une décennie plus tard, les chercheurs ont reçu la demande de créer une version anglaise de UPZIK. La version anglaise de UPZIK est connue sous l'acronyme ICSQ (*internal communication satisfaction questionnaire*). Ce questionnaire est non seulement traduit en anglais, mais est aussi mis-à-jour et adapté pour les employés qui utilisent l'anglais comme deuxième langue (Verčič & Vokić, 2017).

Étant donné que ces questionnaires seront diffusés dans les multinationales américaines en Belgique, nous faisons l'hypothèse qu'il y a beaucoup de personnes qui utilisent l'anglais comme deuxième langue. Pour cette raison, ce questionnaire est mieux adapté à notre public cible, les employés dans les multinationales américaines en Belgique, que d'autres questionnaires qui sont adaptés uniquement pour les anglophones natifs. En tout, notre questionnaire est divisé en deux parties. La première partie contient 32 affirmations qui touchent à 8 dimensions : satisfaction vis-à-vis du feedback, satisfaction vis-à-vis de la communication avec le supérieur immédiat, satisfaction vis-à-vis de la communication horizontale, satisfaction vis-à-vis de la communication informelle, satisfaction vis-à-vis des informations sur l'organisation, satisfaction vis-à-vis du climat de communication, satisfaction vis-à-vis de la qualité des supports de communication et satisfaction vis-à-vis de la communication en réunion. Comme le questionnaire Q12 de Gallup, le

ICSQ est évalué sur une échelle de type Likert. Dans ce questionnaire, l'échelle Likert contient cinq points qui se situent de pas du tout satisfait à tout à fait satisfait (Tkalac et al., 2021).

La deuxième partie du questionnaire mesure la satisfaction de vie, qui est un sujet populaire dans les sciences sociales. Les variables mesurées dans cette partie concernent le genre, âge, niveau d'éducation et ancienneté dans l'entreprise (Tkalac et al., 2021). Pour ce mémoire, nous avons fait le choix de changer quelques-unes de ces questions pour se focaliser plus sur l'aspect interculturel. Nous avons d'abord intégré le Gallup's Q12 questionnaire et ensuite les 32 affirmations d'ICSQ.

Tableau 6
Internal communication satisfaction questionnaire

Dimension	Affirmation
Satisfaction with feedback	Information on the consequences of doing my job poorly
	Information on how much I contribute to the organization's success
	Information on how much my job is appreciated within the organization
	Feedback on how well I do my job
Satisfaction with communication with immediate superior	Availability of my immediate superior
	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work
	How well my immediate superior understands my problems
	Recognition of my potential by my immediate superior
Satisfaction with horizontal communication	Availability of colleagues
	How successfully I am able to communicate with the members of my team
	The outcomes of communicating with colleagues
	Readiness of my colleagues to accept critical feedback
Satisfaction with informal communication	The number of decisions made based on informal communications
	The amount of gossip in the organization
	The amount of time I spend in informal communication
	Usefulness of information transferred through informal channels
Satisfaction with information about the organization	Information on work protocols
	Information on revenues, profit and the financial status of the organization
	Information on changes in the organization
	Information on legal regulations that affect the organization's operations
Satisfaction with communication climate	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organization
	How much communication within the organization helps me to identify with the organization
	How much communication within the organization promotes organizational values
	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organization's goals
Satisfaction with the quality of communication media	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication)
	The possibility of communicating through new media
	Quality of communication through new media
	The mode of communication others choose to communicate with me
Satisfaction with communication in meetings	How well organized are the meetings that I participate in
	Usefulness of information received in meetings
	Receiving information relevant for job accomplishment on time
	Duration of meetings

Note: Huit dimensions et ses affirmations du ICSQ basé sur le questionnaire développé par Tkalac et al. (2021)

Le *internal communication satisfaction questionnaire* a été validé par les chercheurs comme un outil fiable. Les résultats d'une étude ont prouvé que cet outil traduit en anglais garde sa pertinence et les sujets restent de bons indicateurs des huit dimensions dans le questionnaire (Tkalac et al., 2021).

6.4. Questions sur la culture

Étant donné que notre mémoire se base non seulement sur les axes de l'engagement des employés et de la communication interne, mais aussi sur l'axe de l'interculturalité, nous avons dédié une partie du questionnaire à cette dernière. A la fin du questionnaire, nous avons choisi d'ajouter cinq questions et affirmations qui ciblent les informations importantes décrites ci-dessous, mais qui ne rendent pas le questionnaire trop long pour les participants. En tout, nous avons ajouté deux questions : « Quelle est votre nationalité ? », et « Est-ce que l'anglais est votre langue maternelle ? ». Ces questions visent à mieux comprendre la démographie des participants. Elles sont précédées par trois affirmations : « Mon entreprise valorise mes différences culturelles », « Mon entreprise reconnaît que tout le monde n'a pas l'anglais comme langue maternelle et fait des efforts pour être clairement comprise par tous les employés », et « Je me sens confortable d'exprimer mes valeurs culturelles dans l'entreprise. » Comme pour le questionnaire ICSQ et le Q12 de Gallup, ces affirmations ont été également mesurées avec une échelle de type Likert de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». La rédaction de ces questions est basée sur les travaux de Taneja et al. (2015) et Munsterteiger (2019). D'après ce dernier, beaucoup d'outils liés au lieu de travail ont été développés en prenant en compte uniquement la culture occidentale. Ceci peut donc nuire la productivité des multinationales (Taneja et al., 2015). A la fin du questionnaire il y a également une question sur l'âge du répondant. Le répondant pouvait choisir des réponses suivantes : 20-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-70.

En ce qui concerne les questions sur la « culture », celles-ci font référence à la culture du pays (*country culture*) et non la culture dans le lieu de travail (*work culture*). De plus, d'après *Employee Engagement-Maximizing Organizational Performance*, les principaux moteurs de l'engagement des employés sont : la promotion de l'implication dans l'organisation, la concentration sur les clients, une démocratisation du lieu de travail, une conciliation de travail et de la vie personnelle et la compensation financière des employés (Taneja et al., 2015). Les questions que nous avons créées se concentrent donc sur l'implication dans l'organisation, la démocratisation du lieu de travail, une conciliation de travail et de la vie personnelle et la compensation financière des

employés. La compensation des employés ne concerne pas juste la rémunération, mais touche à l'appréciation des employés.

Pour conclure, l'engagement des employés et la communication interne sont intrinsèquement liés. Nous avons choisi cet outil pour mesurer la communication interne parce que le questionnaire a été créé pour des personnes dont l'anglais n'est pas la langue maternelle. De plus, comme ce questionnaire a déjà beaucoup de succès sous sa forme croate, il serait intéressant de tester la version anglaise validée. Également, étant donné que les réponses sont sous de type Likert, ceci facilite la présentation des données et donne des réponses claires et concrètes.

6.1. La diffusion du questionnaire

Le questionnaire développé a été proposé via un Google Forms qui est un logiciel gratuit qui facilite la création et l'analyse des questionnaires. En tout, ce questionnaire comprend 50 questions. Idéalement, nous voulions que les questionnaires soient distribués à 5-10 multinationales américaines en Belgique via leur chargé de communication interne. Néanmoins, nous avons dû adapter notre méthodologie en raison du peu de réponses positives obtenues. Pour trouver des entreprises américaines qui acceptaient de diffuser le questionnaire dans leurs bureaux, nous avons d'abord contacté cinquante-cinq entreprises par courriel. De ces courriels, nous avons reçu deux réponses positives et une réponse négative. Étant donnée le faible taux de réponse de ces entreprises et la limitation temporelle définie pour collecter les réponses du questionnaire, nous avons choisi une approche différente.

Pour récolter des réponses, nous avons publié notre questionnaire sur plusieurs réseaux : Facebook, LinkedIn et Reddit. Neuf réponses sont venues des personnes sur le subreddit « Brussels ». Ensuite, nous avons cherché pour les employés dans des multinationales américaines en Belgique sur LinkedIn. Ici, nous leur avons écrit un message privé. Grâce à cette technique, nous avons récolté 28 réponses. La plupart des réponses sont venues grâce à notre publication Facebook sur le groupe « Louvain-la-Neuve ». Les réponses ont été collectées en trois semaines. Étant donné que le questionnaire a été diffusé via les réseaux sociaux, ceci pourrait exclure certaines catégories d'âge au sein des participants. De plus, la majorité des répondants

ont eu accès à notre questionnaire grâce au groupe « Louvain-la-Neuve » qui est dédié aux personnes de genre féminin.

6.2. Conclusion intermédiaire

Dans cette section, nous avons relié tous les concepts théoriques développés précédemment pour construire notre questionnaire. Ce questionnaire a été créé en vue d'affirmer ou réfuter notre hypothèse : « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique ». Étant donné l'importance des multinationales américaines en Belgique (voir le point 2), nous avons ciblé ce groupe d'entreprises interculturelles.

Pour la méthodologie de cette recherche, nous nous sommes basée sur deux questionnaires déjà construits par des chercheurs. Un questionnaire est *Gallup's Q12 survey* qui cible l'évaluation de l'engagement des employés. Le deuxième questionnaire est le *internal communication satisfaction questionnaire* (ICSQ) qui est un outil pour mesurer la satisfaction relative à la communication interne. Enfin, nous avons développé cinq questions centrées sur la culture telles que la nationalité et langue maternelle. En effet, ces aspects culturels pourraient influencer le vécu de chaque employé. Il était donc intéressant de prendre en compte ceux-ci lors de l'analyse des résultats.

Bien que nous voulions distribuer ce questionnaire via les chargés de communication interne, très peu d'entreprises étaient intéressées. Pour cette raison, nous avons dû adapter notre méthode de diffusion. Pour finir, le questionnaire a été distribué majoritairement via les réseaux sociaux. Même si la méthode de diffusion a changé, notre public cible restait toujours le même et donc le questionnaire n'a été diffusé qu'aux personnes qui travaillent dans les multinationales américaines en Belgique.

CHAPITRE 3

7. Introduction

Ce chapitre est dédié à l'analyse des résultats de notre questionnaire développé dans le chapitre précédent ainsi que leur discussion. Nous concluons avec des critiques sur cette recherche et des pistes de recherche futures.

En premier lieu, nous allons introduire les résultats de notre questionnaire. Pour rappel, le questionnaire comporte 3 parties principales : le questionnaire Q12 de Gallup, le *internal communication satisfaction questionnaire* et des questions sur la culture (voir le point 6.4.). Pour analyser ces résultats, nous allons d'abord parcourir les éléments démographiques des participants en prenant en compte leur tranche d'âge, leur nationalité et si l'anglais était leur première langue. Ensuite, nous couvrirons les résultats du questionnaire Gallup en prenant en compte les différents *camps* (voir point 6.2.), les moyennes et l'écart type.

Ensuite, nous allons faire un rappel du questionnaire ICSQ aussi bien qu'une analyse de celui-ci et de ses dimensions. Pour terminer la partie sur l'analyse, nous allons commenter les scores portant sur l'aspect culturel et voir si ces chiffres jouent un rôle clé sur soit le taux d'engagement des employés, soit sur la satisfaction relative à la communication interne dans la multinationale américaine en Belgique où le répondant travaille.

Dans la section suivante, la discussion, nous allons parcourir des interprétations intéressantes soulevées lors de l'analyse des résultats. Notamment, nous allons y réfuter ou confirmer notre hypothèse « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique ». Par la suite, nous allons aborder les critiques et limites à cette recherche concernant la théorie et la méthodologie de notre mémoire. En prenant en compte ces critiques et des notes prises tout au long du travail, nous allons proposer des pistes futures de recherche dans le domaine de la communication interne et l'engagement des employés dans un environnement interculturel.

8. Résultats

8.1. Introduction

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre analyse des données du questionnaire. Tout d'abord, nous aborderons les caractéristiques démographiques des répondants au questionnaire. Nous poursuivrons ensuite en rappelant ce que c'est l'engagement des employés et le questionnaire Q12 de Gallup, qui est largement reconnu comme l'une des mesures les plus fiables pour évaluer l'engagement des employés (Turner, 2020).

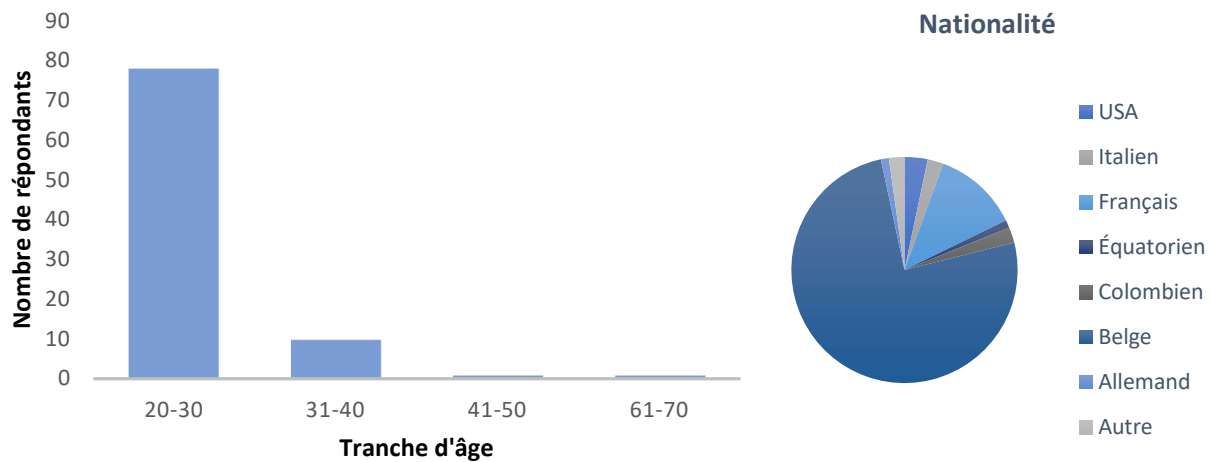
Nous analyserons ensuite les résultats des différents « *camps* » du questionnaire Q12 afin d'identifier les tendances ou les motifs qui se dégagent des réponses. Dans le point suivant, nous aborderons le *internal communication satisfaction questionnaire* (ICSQ), qui est utilisé pour évaluer le niveau de satisfaction relatif à la communication interne chez les employés dans l'organisation.

Nous examinerons ensuite les résultats des 8 dimensions de l'ICSQ afin de comparer les différentes dimensions entre elles et aussi avec les réponses du questionnaire de Gallup. Enfin, nous terminerons en examinant la partie du questionnaire sur l'aspect culturel, qui permettra de mieux comprendre si la culture du répondant a une influence sur l'engagement des employés et/ou la satisfaction relative communication interne.

8.2. Description de notre échantillon de répondants

Le questionnaire nous a permis de collecter un total de 90 réponses entre le 6 mars 2023 et le 24 mars 2023. En ce qui concerne le profil des répondants, nous pouvons tout d'abord dire que la grande majorité, soit 86% des répondants avaient entre 20 et 30 ans. La deuxième tranche d'âge des personnes qui ont le plus répondu avaient entre 30 et 40 ans.

Figure 7
Informations démographiques des répondants



Pour les nationalités des répondants, 9 nationalités différentes ont répondu au questionnaire. Presque 70% des répondants étaient belges, 11% des répondants étaient français et la troisième catégorie la plus représentée était les Américains, avec 3 répondants. Parmi tous les répondants, 91% n'avaient pas l'anglais comme langue maternelle.

Pour le lieu où les répondants travaillaient, celui-ci était uniquement des multinationales américaines en Belgique. En tout, les répondants travaillaient dans au moins 19 multinationales américaines différentes. Lors de ce questionnaire, nous n'avons pas demandé aux répondants de mettre le nom de leur entreprise dans le questionnaire. Nous expliquerons pourquoi nous avons choisi cette méthode dans la partie discussion. Néanmoins, nous ne pouvons donc pas constater le nombre de personnes de chaque entreprise qui a répondu au questionnaire.

8.3. Résultats du questionnaire Q12 de Gallup

Les 12 premières questions de notre questionnaire ont été reprises du questionnaire Q12 de Gallup (Tableau 5, page 33). Cette première partie du questionnaire avait donc pour but d'évaluer le niveau d'engagement chez les employés qui travaillent dans les multinationales américaines en Belgique.

Pour un rappel, le Q12 de Gallup est un questionnaire comportant 12 questions qui est le plus réputé pour mesurer l'engagement des employés dans le monde (Turner, 2020). Ce

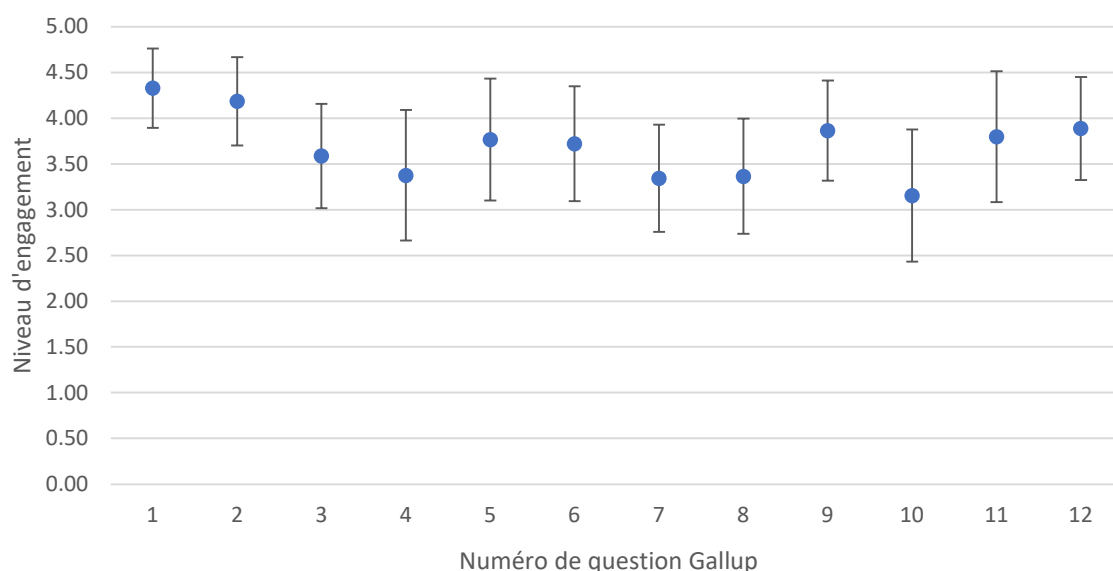
questionnaire est constamment évalué et analysé par l'Institut Gallup. De plus, ce questionnaire est soutenu par nombreuses études scientifiques qui le connectent aux résultats clés des performances des entreprises (Sorenson, 2013).

Pour ce questionnaire, les réponses variaient de 1 étant « pas du tout d'accord » à 5 étant « tout à fait d'accord ». Une réponse moyenne à 5 signifierait que notre échantillon serait le plus engagé possible. Les résultats de notre questionnaire montrent que la moyenne totale pour le questionnaire Q12 est de 3,70. Nous pouvons donc constater que, en moyenne, les employés dans les multinationales américaines sont plutôt engagés. En effet, si le score était inférieur à 3,50, cela voudrait dire qu'il faudrait réviser les résultats et les pratiques dans l'entreprise (*The Gallup Q12 Employee Engagement Questionnaire*, s. d.).

Pour mieux visualiser comment les participants ont répondu à chaque question pour le questionnaire Q12 de Gallup, nous avons développé un graphique avec des points qui représentent la moyenne des valeurs attribuées par les répondants pour chaque réponse, et les lignes verticales qui représentent l'écart type pour chaque question. L'écart type sert à distinguer la dispersion des réponses pour chaque question. En d'autres mots, plus la ligne est longue, plus grand est l'écart type et donc moins les répondants étaient d'accord sur cette question.

Figure 8

Moyenne et ecart type du Q12 Gallup



8.3.1. Les moyennes

Nous allons d'abord aborder les 2 questions avec les moyennes les plus hautes dans le questionnaire pour la partie sur l'engagement des employés. Les 2 premières questions (« Je sais ce qu'on attend de moi au travail » et « Je dispose des conditions matérielles, des outils et de l'équipement nécessaires pour faire correctement mon travail ») avaient les scores les plus hauts avec une moyenne au-dessus de 4. Il est aussi important de remarquer que ces questions sont les seules à avoir une moyenne au-dessus de 4 dans le questionnaire Gallup Q12.

Ensuite, nous allons reprendre les questions avec un score de moins de 3,50. Selon les chercheurs de Gallup, un échantillon qui a un score moyen au-dessus de 3,50 est désigné comme correspondant à un bon engagement des employés (*The Gallup Q12 Employee Engagement Questionnaire*, s. d.). Ici, nous retrouvons les questions 4, 7, 8 et 10. Pour rappel, ces questions étaient : « Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu.e ou félicité.e pour un travail bien fait », « Au travail, mon opinion semble compter », « La mission ou la vision de mon entreprise me donnent le sentiment que mon travail a de l'importance » et « J'ai au moins un.e très bon.ne ami.e au travail » respectivement.

8.3.2. Les écarts types

En faisant toujours référence à la Figure 8, nous allons maintenant discuter des différences dans les écarts types qui nous aidera à distinguer les questions qui avaient des réponses les plus diverses. Bien que la différence entre les écarts types ne soit pas flagrante, il est facile à voir la différence entre les plus petits écarts types et les plus grands. D'abord, la question 4, qui est une des questions avec le plus grand écart type, a un écart type de 1,43. Pour rappel, la question 4 est « Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu.e ou félicité.e pour un travail bien fait. » Pour cette question, presque un tiers des répondants était en désaccord. En comparaison, la première question (« Je sais ce qu'on attend de moi au travail ») avec le plus petit écart type, avait seulement 2 personnes qui étaient en désaccord avec cette affirmation.

La question 11 avait le même écart type que la question 4 (1,43) et abordait des concepts similaires tels que le progrès personnel. La question 11 était, « Dans les 6 derniers mois, j'ai eu

l'occasion de faire le point avec quelqu'un sur mes progrès. » Ici, cette question évoque encore un contact entre collègues sur un ton positif. En tout, 20 personnes étaient en désaccord. Cependant, 42 personnes étaient tout à fait d'accord avec cette affirmation.

La question 10 présente le plus grand écart type de 1,44. En effet, « J'ai un.e meilleur.e ami.e au travail » est une phrase très controversée dans l'étude de Gallup (Cummings, 2023). D'après une de nos répondantes qui remplit chaque année ce questionnaire au sein de son entreprise, cette question serait amenée à être changée par le responsable des ressources humaines à cause des interprétations différentes qu'elle suscite. Beaucoup de répondants interprètent cette phrase littéralement comme ils ont « un meilleur ami » dans le sens d'avoir quelqu'un avec qui s'amuser et avoir des relations amicales. En réalité cette phrase souhaite plus cibler la confiance accordée à un collègue de travail (Cummings, 2023).

8.3.3. L'analyse des camps

Pour aller plus en détail qu'une moyenne des scores de tous les répondants, nous allons reprendre les quatre *camps* du questionnaire (voir point 6.2.) pour comparer les résultats.

Base camp : Les employés savent ce qu'attend l'entreprise de leur part et comment l'employé sera rémunéré pour ce rôle (correspond aux affirmations 1 et 2 du Q12 de Gallup).

Camp 1 : Les employés se concentrent sur les efforts qu'ils mettent dans leur travail et si les autres dans l'entreprise valorisent leur travail (correspond aux affirmations 3 à 6 du Q12 de Gallup).

Camp 2 : Les employés commencent à se poser les questions sur leur sentiment d'appartenance dans l'entreprise (correspond aux affirmations 7 à 10 du Q12 de Gallup).

Camp 3 : Les employés veulent savoir comment ils peuvent grandir dans l'entreprise et ils se concentrent sur leur progression (correspond aux affirmations 11 à 12 du Q12) (Khanna, 2020).

Tableau 9

Moyenne pour chaque camp

Camp	Moyenne
Base camp	4.26
Camp 1	3.61
Camp 2	3.43
Camp 3	3.84

Dans le Tableau 9, nous pouvons voir que le *camp* qui a la moyenne la plus haute est « *base camp* ». Ceci signifie que la grosse majorité des répondants savent ce qu'il est attendu d'eux au travail et ils ont les informations sur leur rémunération. Le camp qui a la moyenne la plus basse est le *camp 2* avec une moyenne de 3,43. Ce dernier reprend la moyenne de questions 7 à 10 dans le questionnaire de Gallup. En effet, de tout le questionnaire Gallup, la question 7 (« Au travail, mon opinion semble compter. ») avait la moyenne la plus basse à 3,34. Nous pouvons donc constater que des employés dans des multinationales américaines manquent de sentiments d'appartenance dans leur lieu de travail.

8.3.4. Tendances dans le questionnaire Gallup

Dans cette section, nous allons comparer les moyennes, les écarts types et les *camps* du questionnaire Gallup pour relever des tendances. D'abord, nous pouvons faire un lien direct avec les moyennes et les *camps*. Les 2 premières questions qui constituaient le *base camp*, avaient les moyennes les plus hautes. Ce qui est aussi intéressant à remarquer est que ces questions avaient aussi les écarts types les plus petits. Cela veut dire que non seulement, les répondants étaient très satisfaits par le sujet de ces questions, mais également, qu'ils étaient relativement d'accord. D'un autre côté, les questions avec les moyennes les plus basses avaient des écarts types plus grands. Les questions 4 et 10 avaient une moyenne de 3,57 et 3,19 respectivement ce qui correspond aux moyennes les plus basses pour le questionnaire Gallup. La Figure 8 montre aussi que ces questions avaient les écarts types les plus importants.

En conclusion pour les résultats du questionnaire Gallup, les employés dans les multinationales américaines en Belgique, en moyenne, sont engagés avec un score total de 3,70. La grosse majorité des employés savent ce qu'il est attendu d'eux au travail. Néanmoins, nous avons

remarqué un manque de sentiment d'importance ou d'appartenance chez quelques employés. En effet, les deux questions qui avaient l'écart type de 1,43 concernaient le fait d'être félicité pour le travail fait ou d'avoir parlé avec quelqu'un à propos de leur progrès dans l'entreprise. Ceci montre donc un plus grand désaccord entre l'appréciation de l'employé et l'avenir de l'employé au sein de l'entreprise. De plus, le *camp 2*, qui distingue les sentiments d'appartenance dans l'entreprise, obtient la moyenne la plus basse.

8.4. Résultats du questionnaire ICSQ

Dans cette partie de l'analyse des résultats, nous allons expliquer les résultats du *internal communication satisfaction questionnaire*. D'abord, nous donnerons une brève explication de la communication interne et le questionnaire ICSQ.

Pour rappel, la communication interne est souvent vue comme « toutes formes de communication formelle et informelle qui se produisent sur tous les niveaux à l'intérieur d'une organisation (Chmielecki, 2015) ». L'objectif primaire de la communication interne est de définir les stratégies de l'organisation.

L'ICSQ a été créé par Verčič & Vokić en 2017 comme une traduction de leur questionnaire en croate. Ce questionnaire est intéressant pour ce mémoire, car il vise les employés qui utilisent l'anglais comme deuxième langue (Verčič & Vokić, 2017). Ce questionnaire touche huit dimensions (voir le Tableau 6) : la satisfaction vis-à-vis du feedback, satisfaction vis-à-vis de la communication avec le supérieur immédiat, satisfaction vis-à-vis de la communication horizontale, et satisfaction vis-à-vis de la communication informelle, satisfaction vis-à-vis des informations sur l'organisation, satisfaction vis-à-vis du climat de communication, satisfaction vis-à-vis de la qualité des supports de communication, et satisfaction vis-à-vis de la communication en réunion. Pour chaque dimension, il y a quatre affirmations auxquelles les participants doivent répondre.

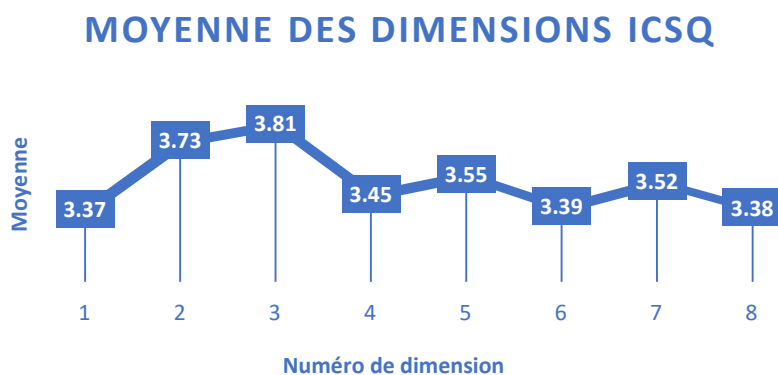
Pour l'analyse des résultats, nous allons reprendre ces dimensions comme nous avons fait avec les *camps* dans le point précédent.

Tableau 10

Les dimensions du internal communication satisfaction questionnaire

Numéro	Dimension
1	Satisfaction with feedback
2	Satisfaction with communication with immediate superior
3	Satisfaction with horizontal communication
4	Satisfaction with informal communication
5	Satisfaction with information about the organization
6	Satisfaction with communication climate
7	Satisfaction with the quality of communication media
8	Satisfaction with communication in meetings

Figure 11



Encore une fois, les réponses se basent sur l'échelle de Likert avec « 1 » étant le moins satisfait et « 5 » étant le plus satisfait. La moyenne totale de tous les répondants était 3,53. Nous pouvons donc constater qu'en moyenne, les employés dans les multinationales américaines sont satisfaits vis-à-vis de la communication interne.

Toutes les moyennes des réponses étaient entre 3,37 et 3,81 et donc ne sont pas fortement différentes. Néanmoins, il est important de prendre en compte les dimensions qui ont reçu les scores plus bas et les dimensions qui ont obtenu les scores plus hauts.

Les trois dimensions qui étaient les moins performantes sont les dimensions 1, 6 et 8 ; soit, « la satisfaction vis-à-vis du feedback », « la satisfaction vis-à-vis le climat de communication », et « la satisfaction vis-à-vis la communication dans les réunions ». La première dimension concerne la façon dont l'employé contribue au succès de l'organisation et comment son travail est apprécié

au sein de l'organisation. Bien que la moyenne 3,37 soit plus élevée que le score neutre (3), cela reste la plus basse des dimensions et pourrait indiquer un manque de communication vers les employés en ce qui concerne le feedback ou l'appréciation de leur travail.

Pour la dimension 6, le climat de communication se réfère à comment ce dernier influence des sentiments d'appartenance à l'organisation, comment l'employé s'identifie avec l'organisation et ses valeurs, et comment la communication motive l'employé à atteindre les objectifs de l'organisation. Dans cette dimension, la question avec la moyenne la plus basse concernait la manière dont la communication dans l'organisation aide l'employé avec l'identité de l'organisation avec une moyenne de 3,16.

En prenant en compte les dimensions les moins performantes de l'ICSQ, nous pouvons aussi faire un lien entre celles-ci et le *camp* 2 du questionnaire Q12 de Gallup. De tout le questionnaire Gallup, la question 7 (« Au travail, mon opinion semble compter. ») avait la moyenne la plus basse à 3,34, en particulier la question « Combien la communication au sein de l'organisation m'aide-t-elle à sentir que je suis une partie importante de l'organisation ». Sur les 90 répondants, la moyenne était 3,32. Ceci peut suggérer qu'il y a des problèmes concernant le sentiment d'importance que sent l'employé dans ce type d'entreprises.

En ce qui concerne les scores ICSQ les plus hauts, la dimension 2 (La satisfaction de la communication avec son supérieur immédiat) et 3 (La satisfaction de la communication horizontale) présentaient les moyennes les plus élevées. Ceci indique donc que les employés dans les multinationales américaines sont satisfaits de la communication dans leur environnement proche au travail. La question qui a eu la moyenne la plus haute dans ces deux dimensions était « Dans quelle mesure je réussis à communiquer avec les membres de mon équipe » avec une moyenne de 4.

En conclusion, l'analyse des résultats du *internal communication satisfaction questionnaire* a montré que des 8 dimensions, les dimensions les moins performantes étaient la satisfaction vis-à-vis du feedback, le climat de communication, et la communication dans les réunions. Cela pourrait indiquer un manque de communication vers les employés sur le feedback ou l'appréciation de leur travail, ainsi qu'un problème concernant le sentiment d'importance que

ressentent les employés dans le lieu de travail. Nous aborderons en plus détail ce point dans le chapitre suivant.

8.5. Impact de l'interculturalité

Pour analyser l'influence de l'interculturalité, nous allons tout d'abord expliquer la moyenne totale des réponses culturelles que nous avons développées. Ensuite, nous allons prendre les profils belges, et non belges pour comparer les résultats de l'ICSQ et du questionnaire Q12 de Gallup.

Tableau 12

Les moyennes du questionnaire

	Moyenne totale	Moyenne des Belges	Moyenne des non-Belges
Questionnaire Gallup	3,70	3,65	3,85
Questionnaire ICSQ	3,52	3,51	3,53
Questions culturelles	3,84	3,76	4,08

Pour rappel, les questions et affirmations ajoutées sur l'interculturalité étaient « Quelle est votre nationalité ? », « Est-ce que l'anglais est votre langue maternelle ? », « Mon entreprise valorise mes différences culturelles », « Mon entreprise reconnaît que tout le monde n'a pas l'anglais comme langue maternelle et fait l'effort d'être clairement comprise par tous les employés », et « Je me sens confortable d'exprimer mes valeurs culturelles dans l'entreprise. ». Les affirmations à mettre sur une échelle de Likert sont soutenus par les travaux de Taneja et al. (2015) et Munsterteiger (2019).

Le Tableau 12 résume les moyennes de chaque partie du questionnaire. Pour les questions culturelles, celle-ci fait référence aux questions : « Mon entreprise valorise mes différences culturelles », « Mon entreprise reconnaît que tout le monde n'a pas l'anglais comme langue maternelle et fait l'effort d'être clairement comprise par tous les employés » et « Je me sens confortable d'exprimer mes valeurs culturelles dans l'entreprise. ». Pour commencer, la moyenne totale pour les questions culturelles était 3,84 sur une échelle de cinq. Cette moyenne est donc plus haute que les moyennes de l'engagement des employés et de la satisfaction de la communication interne.

Maintenant nous allons parler des différences entre les Belges et les non-Belges. Nous n'allons pas considérer chaque nationalité indépendamment, car il n'y avait pas assez de représentants de chaque nationalité pour pouvoir faire une analyse. En tout, presque 70% des répondants étaient belges. Ce qui est intéressant d'après nos résultats, est que les Belges ont répondu comme étant moins satisfaits lors des questions culturelles. Bien que leur moyenne soit à 3,76, celle-ci est plus basse que le 4,08 des non-Belges.

Un autre point qui est intéressant de soulever est que les répondants belges et les répondants non belges avaient presque le même niveau de satisfaction de communication interne. Pourtant, pour le questionnaire Q12 de Gallup, la moyenne était 0,20 plus haute pour les non-Belges. Nous pouvons donc dire que les répondants non belges qui travaillent dans les multinationales américaines en Belgique sont plus engagés que les répondants belges. Nous aborderons des raisons possibles pourquoi les répondants non belges sont plus engagés dans la partie Discussion.

8.6. Conclusion intermédiaire

Nous avons collecté un total de 90 réponses pour notre enquête, dont 70% provenaient des répondants belges. En moyenne, les répondants étaient engagés avec un score total moyen de 3,70 pour l'engagement des employés.

Cependant, nous avons remarqué un manque de sentiments d'importance ou d'appartenance chez certains employés. En particulier, deux questions ont présenté un écart type élevé de 1,43. Elles concernaient le fait d'être félicité pour le travail accompli et d'avoir eu l'occasion de parler de leur progression dans l'entreprise. De plus, le *camp 2* de Gallup, qui évalue les sentiments d'appartenance à l'entreprise, a obtenu la moyenne la plus basse parmi tous les *camps*.

En ce qui concerne l'analyse des résultats du *internal communication satisfaction questionnaire*, nos analyses montrent que des huit dimensions, les dimensions les moins performantes étaient la satisfaction vis-à-vis du feedback, le climat de communication et la communication dans les réunions.

Enfin, pour la partie culturelle nous avons constaté que les Belges ont répondu comme étant moins satisfaits que les non-Belges. Bien que leur moyenne soit à 3,76, ceci est beaucoup plus

bas que le 4,08 des non-Belges. Dans la prochaine section, nous allons croiser ces données et faire appel à la théorie pour analyser d'avantage les résultats.

9. Discussion

Dans cette partie de notre recherche, nous allons reprendre les informations abordées dans la partie résultats pour aller plus en profondeur. Pour commencer, nous allons reprendre notre hypothèse, « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique », et en croisant les données de la partie « résultats », nous pourrons ensuite la réfuter ou la valider.

Ensuite, nous allons reprendre quelques résultats intéressants des questionnaires Gallup et de l'ICSQ pour aller plus en détail et éventuellement formuler des recommandations.

Il est important de gérer correctement les entreprises interculturelles, car elles peuvent en tirer beaucoup de bénéfices, ainsi que nous l'avons rappelé à la section 2.4. Étant donné que les multinationales américaines ont un tel pouvoir sur l'emploi, il est important d'estimer si leur personnel se sent engagé et si une bonne communication interne peut les aider à avoir une meilleure productivité et à tirer les avantages d'un contexte interculturel. De surcroît, ces organisations sont, à l'origine, américaines, mais elles sont maintenant implantées en Belgique. Ces multinationales ont donc de base un style de management américain qui est maintenant modifié par leur environnement interculturel à l'étranger. Pour cette raison, il serait intéressant de vérifier notre hypothèse et ensuite à formuler des recommandations dans cette partie.

9.1. Validation de notre hypothèse

9.1.1. *L'influence de la prise en considération des aspects interculturels sur la satisfaction liée à la communication interne*

Notre hypothèse étant « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique », nous voulions comparer la satisfaction liée à la communication interne et le niveau d'engagement pour les personnes satisfaites et non satisfaites par la gestion interculturelle dans l'entreprise. Il fallait donc regarder à la partie « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité... ».

D'abord nous avons identifié les employés qui avaient un score moyen pour les questions culturelles supérieur à 3,5. Nous avons choisi le seuil de 3,5 car selon l'analyse de Q12 de Gallup, si le score est inférieur à 3,5, il est recommandé à l'entreprise de réviser les réponses de cette question et mettre les actions en place pour améliorer le score pour le prochain audit (*The Gallup Q12 Employee Engagement Questionnaire*, s. d.). Nous avons donc appliqué la même logique à l'ICSQ. De plus, un score supérieur à 3,5 témoigne d'une satisfaction plus ou moins marquée et non d'un avis « neutre ».

Ensuite, nous avons pris la moyenne des réponses du *internal communication satisfaction questionnaire* de ces personnes. Parmi les 63 répondants qui avaient un score supérieur à 3,5 pour les questions culturelles, environ 70% avaient également un score supérieur à 3,5 en ce qui concerne la satisfaction liée à la communication interne de l'entreprise.

Ensuite, nous avons examiné la satisfaction liée à la communication interne et le niveau d'engagement des employés qui avaient un score égal ou inférieur à 3,5 pour les questions culturelles. Parmi les 22 répondants qui avaient un score inférieur à 3,5 pour l'ICSQ et les questions culturelles, 18 (82%) avaient également un score du Q12 de Gallup inférieur à 3,5.

La première étape pour vérifier notre hypothèse est donc validée, soit que la grande majorité des répondants ayant une communication interne qui prend en compte l'aspect culturel, a tendance à être satisfaite vis-à-vis la communication interne dans entreprise.

9.1.2. L'influence d'une communication interne qui prend en compte la culture sur l'engagement des employés

Pour cette étape dans la vérification de notre hypothèse, nous allons suivre la même démarche que précédemment. D'abord, nous avons identifié les répondants qui ont un score supérieur ou égal à 3,5 pour les questions culturelles et le questionnaire ICSQ. Ensuite, nous avons examiné le pourcentage d'entre eux qui ont également un score égal ou supérieur à 3,5 pour le questionnaire Q12 de Gallup.

En utilisant les données de notre questionnaire, nous pouvons observer que parmi les 90 répondants, 44 répondants ont un score moyen égal ou supérieur à 3,5 sur l'ensemble des

questions posées sur la culture et l'ICSQ. Parmi ces 44 participants, nous avons vérifié que le score moyen du questionnaire Q12 de Gallup soit un score moyen, égal, ou supérieur à 3,5 (si le score est moins que 3,5 dans le questionnaire Gallup, il faut prendre action pour résoudre les problèmes (*The Gallup Q12 Employee Engagement Questionnaire*, s. d.). Enfin, Nous avons constaté que 98% de ces répondants (ayant à la fois un score moyen égal ou supérieur à 3,5 pour les questions culturelles et l'ICSQ) ont également un score égal ou supérieur à 3,5 pour le questionnaire Q12 de Gallup (43 de 44 répondants).

Cela suggère qu'il y a une forte corrélation entre les scores des questions culturelles, le internal communication satisfaction questionnaire et le score du questionnaire Q12 de Gallup. Les répondants ayant des scores élevés pour les questions culturelles et l'ICSQ ont également tendance à avoir un score élevé pour la question Q12 de Gallup. **Nous pouvons donc dire que notre hypothèse, « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique », semble pouvoir être confirmée par nos résultats.**

9.2. Analyse des réponses de Q12 Gallup

9.2.1. Plus d'engagement chez les employés non-Belges

D'après nos résultats, nous pouvons dire que les répondants non-Belges qui travaillent dans les multinationales américaines en Belgique semblent plus engagés que les répondants Belges. Plus précisément, les Belges avaient une moyenne de 3,76 quand les non-Belges avaient une moyenne de 4,08.

Pour expliquer ce résultat inattendu, nous pouvons nous aider des travaux de Bonache (2005) qui se focalisaient sur la satisfaction d'emploi chez les expatriés. En s'inspirant d'une étude de Stahl et al. (2002), cet auteur a constaté qu'une majorité des expatriés voyaient leur travail comme une opportunité pour grandir professionnellement et personnellement. De plus, les expatriés se voient comme étant plus autonomes et ayant une variété de tâches plus grande et davantage de responsabilités (Stahl et al., 2002). Encore, il faudrait aussi regarder aux positions hiérarchiques des employés pour voir si elles impactent aussi le taux d'engagement entre les

employés belges et non belges. En résumé, les études de Bonache (2005) et Stahl et al. (2002) soulèvent des points intéressants qui pourraient expliquer pourquoi les non-Belges étaient plus engagés que les Belges.

9.2.2. S'exprimer dans le lieu de travail

Nous allons à présent analyser les raisons potentielles pour le manque de sentiments d'appartenance soulevés par le *camp 2* dans le questionnaire Gallup. En effet, le *camp* qui a la moyenne la plus basse est le *camp 2* avec une moyenne de 3,43. Ce dernier reprend la moyenne des questions 7 à 10 dans le questionnaire de Gallup. Pour rappel, les questions 7 à 10 sont : « Au travail mon opinion semble compter », « La mission ou la vision de mon entreprise me donnent le sentiment que mon travail a de l'importance » et « J'ai au moins un.e très bon.ne ami.e au travail » respectivement.

En effet, de tout le questionnaire Q12 de Gallup, la question 7 (« Au travail, mon opinion semble compter ») avait la moyenne la plus basse à 3,34. Nous pouvons donc constater que des employés dans des multinationales américaines manquent de sentiments d'appartenance dans leur lieu de travail.

Ceci pourrait mener à des complications, car « la voix » de l'employé est très importante pour l'efficacité organisationnelle et pour régler des problèmes dans l'organisation (Morrison, 2014). Néanmoins, certaines études montrent que les gérants pourraient punir les employés qui remettent en question les pratiques managériales (Burris, 2012). Pour cette raison, des employés pourraient s'abstenir de s'exprimer et de donner leurs avis si le manager réagit négativement aux critiques (Chen et al., 2020).

Les recherches montrent qu'une direction qui favorise l'équité de traitement accroît la confiance des employés envers leur organisation (Guest, 2014). En bref, des facteurs tels qu'un leadership efficace, une relation de confiance avec ses supérieurs, ainsi qu'un soutien des responsables hiérarchiques, favorisent énormément la prise de parole des employés au sein de l'organisation (Jha et al., 2019).

En effet, comme le montre la Figure 3, « *Les déterminants de l'engagement des employés* » (cf. page 23), le leadership est un des facteurs-clés dans l'engagement des employés. Dans ce cas, le leadership fait référence à une direction solidaire et inspirante. Si la direction ne promeut pas la liberté de s'exprimer chez les employés, cela nuit directement à l'engagement de ces employés.

9.3. Analyse des réponses de l'ICSQ

Pour rappel, les dimensions les moins performantes du *internal communication satisfaction questionnaire* étaient : la satisfaction vis-à-vis du feedback, le climat de communication, et la communication dans les réunions.

Ce résultat pourrait indiquer un manque de communication de la part du/des managers en termes de feedback ou d'appréciation du travail des employés, ainsi qu'un problème concernant le sentiment d'importance et d'appartenance que ressentent les employés dans leur entreprise.

Ici, nous pouvons faire un lien direct avec la théorie sur les médias présentée dans le chapitre 1. Pour rappel, La *Media Richness Theory* divise les formes de communication sur base de leur « richesse » et comment celle-ci peut influencer l'ambiguïté du message à faire passer (Daft & Lengel, 1984). La richesse du médium de communication repose sur la vitesse du retour (*feedback*), les signaux non verbaux et verbaux, la langue et le focus personnel (l'émotion) (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). Dans notre mémoire, nous avons repris cette théorie pour diviser les médias de communication en *rich media*, *moderate media*, et *lean media*.

Étant donné que les répondants étaient le moins satisfaits vis-à-vis du feedback, du climat de communication et de la communication en réunion, nous pourrions en déduire que leur entreprise ne favorise pas des *rich medias*. Les *rich medias* concernent la communication en face-à-face, car cette dernière permet d'avoir du feedback direct, étant donné le relais des signaux verbaux et non verbaux. De plus, ce médium de communication est souvent préférable à d'autres formes de communication tels que les e-mail ou newsletters (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). En général, les médiums de communication qui promeuvent un retour rapide (*feedback*), les signaux non verbaux et verbaux, un langage clair et l'émotion ont un impact positif sur la satisfaction liée à la communication interne

Il serait donc intéressant d'analyser les formes de communication interne dans les entreprises où les répondants étaient moins satisfaits vis-à-vis du feedback, du climat de communication et de la communication dans les réunions.

9.4. Limites du travail

9.4.1. La théorie

Pour commencer, la définition de l'engagement des employés est souvent discutée et est multiple. Le mot « engagement » ayant déjà plusieurs applications dans le domaine de l'organisation et de la communication, il peut facilement se confondre avec d'autres termes dans ce secteur. Bien que l'engagement étroit de Robertson et Cooper et le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen soulèvent des aspects théoriques importants pour comprendre la pluralité de l'engagement des employés, il fallait créer une définition de l'engagement qui couvre tous les aspects de l'engagement des employés. Dans ce travail, nous avons repris la définition de Kahn en y incorporant des éléments de Verčič & Vokić :

L'engagement des employés est la motivation des membres de l'organisation envers leur rôle professionnel où les employés s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement pendant l'exécution de leur rôle et qui dépend du support social, de la reconnaissance, des personnalités et perceptions de l'individu, des employeurs et de la communication interne du management (Kahn, 1990) (Verčič & Vokić, 2017).

Il était donc compliqué de définir une base théorique, unanime et concrète pour l'engagement des employés lors de cette étude.

9.4.2. La méthodologie

Il est avant tout important de rappeler que l'outil Q12 de Gallup n'est pas sans défauts. Certains chercheurs constatant que définir la mesure de l'engagement des employés est « trop ouvert à l'interprétation et à la subjectivité de la personne » (p. 196). Ces chercheurs **ont même exprimé leur souhait de disposer d'un nouvel outil pour mesurer l'engagement** (Turner, 2020). Néanmoins, le questionnaire Q12 de Gallup est régulièrement révisé et est très largement diffusé dans le monde (Sorenson, 2013). De plus, d'après Turner (2020), les questions ou affirmations

dans le questionnaire Q12 de Gallup reprennent bien les facteurs principaux qui promeuvent l'engagement des employés, ou bien, qui nuisent à celui-ci.

En ce qui concerne notre méthodologie, nous voulions initialement conduire notre recherche au sein de 5 à 10 entreprises. De cette façon, nous aurions pu avoir plus d'informations à propos de l'environnement de travail, des contacts concrets avec le responsable de la communication interne et un plus grand nombre de répondants. Malheureusement, les multinationales américaines que nous avons contactées ne nous ont soit pas répondu, soit n'étaient pas intéressées de participer à cette étude. Par manque de temps, nous avons dû trouver un autre moyen pour récolter des données. Pour qu'un maximum de personnes se sentent confortables de répondre au questionnaire, nous l'avons construit de façon à garantir un anonymat total, en demandant seulement la tranche d'âge et la nationalité comme informations personnelles. De cette façon, nous avons obtenu le nombre de réponses nécessaires pour ce travail, mais les résultats étaient beaucoup moins contrôlés étant donné que nous n'avons pas eu d'informations précises sur les candidats telles que le type de poste.

Pour avoir une estimation du nombre de multinationales dans lesquelles travaillent les répondants, nous leur avons directement posé la question quand nous en avons eu l'opportunité. Bien que l'anonymat encourage les personnes à répondre au questionnaire, il aurait été intéressant d'ajouter une question pour connaître le nom de l'entreprise. De plus, dans la partie culturelle, il aurait été intéressant d'ajouter la question « Quelle est la langue que vous utilisez le plus au travail ? ». Nous aurions alors pu examiner si la barrière linguistique dans des multinationales américaines en Belgique est un enjeu important.

9.5. Pistes futures pour la recherche

Notre travail pourrait servir comme base pour étudier davantage les liens entre l'engagement des employés et la communication interne dans un environnement interculturel. En effet, la relation concrète entre la communication interne et l'engagement des employés dans des contextes interculturels a été peu étudiée (Verčič & Vokić, 2017). Maintenant que nous avons relevé des liens intéressants entre les trois, il serait bénéfique d'approfondir ce domaine.

9.5.1. *Le secteur de travail*

Il serait intéressant d'analyser la satisfaction liée à la communication interne et son lien avec l'engagement des employés selon le secteur de l'entreprise. En effet, en Belgique certaines multinationales américaines se spécialisent dans la pharmaceutique, d'autres dans la construction, la justice, etc. (*US Employment in Belgium*, s. d.). Il serait donc intéressant d'analyser si les employés sont plus ou moins engagés dans certains secteurs en particulier et de comprendre pourquoi.

9.5.2. *Travailler avec une entreprise*

Il serait bénéfique pour les entreprises de collaborer davantage avec les chercheurs pour analyser l'engagement des employés et la satisfaction liée à la communication interne. En effet, si une entreprise avait accepté de collaborer avec nous, nous aurions pu prendre en compte beaucoup plus de facteurs tels que le département spécifique, l'ancienneté, le genre, et la position hiérarchique des employés. De plus, nous aurions pu mener des entretiens pour découvrir comment fonctionnent le management et les pratiques de communication interne. Avec tous ces informations, nous aurions pu faire une analyse plus approfondie de la situation.

9.5.3. *La perception culturelle entre les Belges et les non-Belges*

Une autre piste de recherche pourrait être d'analyser la perception de culture entre les Belges et les non-Belges sur le lieu de travail. En effet, nous avons pu constater que les non-Belges avaient un score moyen plus haut pour les questions culturelles que les Belges. Il serait donc intéressant de pouvoir creuser cette question et d'examiner les raisons potentielles expliquant cette différence. De plus, cela serait un atout de mener des entretiens et d'analyser le management.

9.5.4. *Médias de communication*

Dans le point 8.3., nous avons parlé de *The Media Richness Theory* lors de l'analyse du *internal communication satisfaction questionnaire*. En effet, étant donné que les dimensions avec les scores les plus bas étaient la satisfaction vis-à-vis du feedback, le climat de communication et la communication dans les réunions, il serait intéressant d'analyser les formes de communication interne dans les multinationales américaines en Belgique en se basant sur *The Media Richness Theory* développé en 1986 par Daft et Lengel.

9.6. Conclusion intermédiaire

En conclusion, nous avons pu valider notre hypothèse, « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique ». D'après nos résultats, les répondants qui ont eu des scores élevés pour les questions culturelles et pour le *internal communication satisfaction questionnaire* avaient tendance à avoir des scores élevés pour la question Q12 de Gallup.

Nous avons également pu noter qu'en moyenne, les employés non belges qui ont répondu au questionnaire étaient plus engagés que les employés Belges. L'étude de Bonache (2005), qui a constaté qu'une majorité des expatriés considèrent leur travail comme une opportunité d'évoluer professionnellement et personnellement, pourrait expliquer en partie ce constat.

Nous avons aussi souligné un point important qui est que les répondants étaient le moins satisfaits vis-à-vis du feedback, du climat de communication et de la communication en réunion. Nous avons ensuite mis en lien ce constat avec *The Media Richness Theory* (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020), selon laquelle ce résultat pourrait indiquer que ces multinationales américaines favorisent davantage des médias de communication moins riches, qui n'utilisent pas des signaux verbaux et non verbaux.

Pour conclure, ce travail présente certaines limites. Premièrement, il est important de noter qu'il n'existe pas de définition universellement acceptée de l'engagement des employés. Cela signifie qu'il peut y avoir des différentes interprétations de ce concept, ce qui peut influencer la compréhension du concept et donc comment le mesurer.

Ensuite, nous avons utilisé le questionnaire Q12 de Gallup dans notre questionnaire. Bien que ce questionnaire soit largement reconnu à l'échelle mondiale, il est important de noter que certains chercheurs constatent qu'il n'est pas idéal pour mesurer l'engagement des employés de manière exhaustive.

Enfin, il convient de souligner que l'anonymat du questionnaire a rendu compliqué la conduite d'entretiens et la prise de contact avec les entreprises afin de récolter plus d'informations sur la gestion de la communication et d'autres facteurs au sein de celles-ci. Cette contrainte a limité la

collecte de données approfondies et la compréhension des contextes spécifiques des répondants dans leur lieu de travail.

10. Conclusion

En conclusion, notre enquête a fourni des résultats intéressants sur l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique. En tout, l'enquête a permis de collecter un total de 90 réponses, dont la majorité provenait des répondants belges. Les résultats ont montré que, en moyenne, les répondants rapportaient un score total moyen d'engagement de 3,70. De plus, deux-tiers des répondants se disaient satisfaits de la communication interne dans leur entreprise. Cependant, certains employés ont exprimé un manque de sentiment d'importance ou d'appartenance, en particulier en ce qui concerne le fait d'être félicité pour le travail accompli et d'avoir l'occasion de parler de leur progression dans l'entreprise.

L'analyse des résultats du *internal communication satisfaction questionnaire* a révélé que les dimensions avec les scores les plus bas étaient la satisfaction vis-à-vis du feedback, du climat de communication, et de la communication dans les réunions. En outre, les Belges se sont dit moins satisfaits que les non-Belges en ce qui concerne les questions culturelles.

Néanmoins, les répondants qui ont eu des scores élevés pour les questions culturelles et pour la satisfaction de la communication interne avaient tendance à avoir un score élevé d'engagement. L'étude a également révélé que les employés non belges étaient plus engagés que les employés belges. Ce point était clé pour confirmer notre hypothèse.

Malgré certaines limites de notre étude telles que le manque d'une définition globalement acceptée pour l'engagement des employés, la difficulté de prendre contact avec des entreprises, et l'anonymat des répondants, les résultats ont permis de valider l'hypothèse selon laquelle « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique ». Les résultats suggèrent également que les multinationales américaines privilégient des médias de communication moins riches, ce qui pourrait contribuer à un manque de satisfaction vis-à-vis du feedback, du climat de communication et de la communication dans les réunions.

Conclusion

En Belgique, il existe 900 multinationales américaines et les États-Unis sont directement responsables d'environ 120.000 emplois (AmCham, 2016). Ces entreprises sont, par nature, interculturelles. Cette interculturalité est un avantage, mais peut aussi mener à des complications potentielles, surtout dans le domaine de la communication. Pour cette raison, il est important de tenir compte de l'interculturalité dans la communication interne de l'organisation.

D'après Verčič et al. (2012), l'engagement des employés est un des enjeux majeurs de la communication interne. Pourtant, peu d'études relient les complications posées par un environnement interculturel dans les entreprises et leurs effets sur l'engagement des employés. Nous nous sommes donc concentrée sur une question pertinente en matière de gestion des entreprises multinationales qui souligne l'importance d'une bonne communication interne et ses impacts sur un environnement de travail interculturel.

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé l'hypothèse suivante : « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique »

En vue de mettre notre hypothèse à l'épreuve, nous avons diffusé un questionnaire auprès de 90 répondants, majoritairement via les réseaux sociaux. En tout, nous avons obtenu des réponses de travailleurs provenant d'au moins 19 multinationales américaines différentes. La plupart des répondants était belges et avaient entre 20 et 30 ans.

La première partie du questionnaire reprenait le Q12 de Gallup, qui évaluait l'engagement des employés. Nous avons pu constater qu'en moyenne, les employés dans les multinationales américaines sont plutôt engagés.

En ce qui concerne la partie du questionnaire sur la satisfaction de la communication interne (l'ICSQ), en moyenne, les employés des multinationales américaines sont satisfaits par leur communication interne. Enfin, la majorité des répondants avait un score relativement haut pour les questions culturelles (moyenne de 3,84 sur une échelle de 5).

Nous avons également soulevé plusieurs points d'attention. Premièrement, d'après le questionnaire qui porte sur l'engagement des employés, la grosse majorité des employés savent ce qu'il est attendu d'eux au travail. Néanmoins, nous avons remarqué un manque de sentiments d'importance ou d'appartenance chez plusieurs employés.

Deuxièmement, le *internal communication satisfaction questionnaire* a montré que des huit dimensions, les dimensions avec les scores les plus bas étaient la satisfaction vis-à-vis du feedback, du climat de communication, et de la communication en réunion. Ce résultat pourrait indiquer un manque de communication de la part du/des managers en termes de feedback ou d'appréciation du travail des employés, ainsi qu'un problème concernant le sentiment d'importance que ressentent les employés dans leur entreprise. Enfin, pour les questions culturelles nous avons constaté que les employés belges ont rapporté être moins satisfaits que les non-Belges.

Pour conclure, et donc répondre à notre hypothèse, « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique », des 90 répondants, la moitié des employés avait un score total égal à ou supérieur à 3,5 sur l'ensemble des questions posées sur la culture et l'ICSQ. De ces répondants, 98% avaient également un score égal ou supérieur à 3,5 pour le questionnaire Q12 de Gallup.

Cela suggère qu'il y a une forte corrélation entre les scores des questions culturelles, la satisfaction de la communication interne et l'engagement des employés. Les répondants ayant des scores élevés pour les questions culturelles et la satisfaction de la communication interne ont également tendance à être plus engagés. **Nous pouvons donc dire que notre hypothèse selon laquelle « Une communication interne qui prend en compte l'interculturalité augmente l'engagement des employés dans les multinationales américaines en Belgique » tend à être confirmée par nos résultats.**

Ce mémoire pourrait se servir de base pour des recherches futures. Par exemple, une étude pourrait analyser la satisfaction de la communication interne et sa relation avec l'engagement des employés en fonction du secteur de la multinationale américaine. De plus, il serait avantageux de s'inspirer de ce mémoire et de collaborer avec des entreprises pour collecter plus

de données tels que le département, l'ancienneté des employés et les pratiques de gestion du management. Troisièmement, une analyse de la perception de la culture entre les Belges et les non-Belges sur le lieu de travail pourrait être un autre sujet de recherche potentiel. Enfin, l'utilisation de la *Media Richness Theory* pour analyser les formes de communication dans les multinationales en Belgique pourrait mettre en lumière des données intéressantes en prenant en compte l'aspect culturel aussi.

Bibliographie

- Achterberg, W., Pot, A. M., Kerkstra, A., Ooms, M., Muller, M., & Ribbe, M. (2003). The Effect of Depression on Social Engagement in Newly Admitted Dutch Nursing Home Residents. *The Gerontologist*, 43(2), 213-218. <https://doi.org/10.1093/geront/43.2.213>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement : A Conceptual Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(06), 54-67. <https://doi.org/10.9790/487X-1906065467>
- Almeida, N. d', & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises—8e éd.* (Vol. 8). Dunod.
- AmCham. (2016). *Manufacturing Report*. <https://amcham.app.box.com/s/uk5n2yiyxqyftz3tkm6aevk3omrjwvx2>
- Antonsich, M. (2016). Interculturalism versus multiculturalism – The Cantle-Modood debate. *Ethnicities*, 16(3), 470-493. <https://doi.org/10.1177/1468796815604558>
- Aon, H. (2017). *2017 Trends in Global Employee Engagement*. <http://www.aon.com/engagement17/index.html>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). *A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance*. 113, 106-115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21.

- Bijmens, G., Hutchinson, J., Konings, J., & Guilhem, A. S. (2021). The Interplay between Green Policy, Electricity Prices, Financial Constraints and Jobs : Firm-Level Evidence. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3825658>
- Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees : The perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel Review*, 34(1), 110-124. <https://doi.org/10.1108/00483480510571905>
- Braun, S., Bark, A. H., Kirchner, A., Stegmann, S., & van Dick, R. (2019). *Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees’ Attitudes*. 56(1), 50-81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules : What the world’s greatest managers do differently*. Simon & Schuster.
- Burnett, J. R., & Lisk, T. C. L. (2019). *The Future of Employee Engagement : Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce*. 49, 108-119.
- Chen, L., Li, M., Wu, Y. J., & Chen, C. (2020). The voicer’s reactions to voice : An examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace. *Personnel Review*, 50(4), 1073-1092. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0399>
- Cheng, C.-Y., Sanchez-Burks, J., & Lee, F. (2008). Connecting the Dots Within : Creative Performance and Identity Integration. *Psychological Science*, 19(11), 1178-1184. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02220.x>

Chmielecki, M. (2015). *Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication*. 23(2), 24-38.

Cummings, K. (2023, janvier 11). *To Design an Ethical Organization, Foster Better Relationships*.

MAPP Magazine. <https://www.mappmagazine.com/articles/to-design-an-ethical-organization-foster-better-relationships>

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness : A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.

Dedobbeleer, T. (2018). *Déduction pour revenus d'innovation : Les conséquences de l'approche Nexus et sa mise en oeuvre dans différents pays de l'Union Européenne*. L'Université catholique de Louvain.

Dervin, F. (2014). Beyond methodological nationalism : The intercultural without essentialism. *Raisons politiques*, 54(2), 121-132.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.

El Gnaoui, L., & Karimi, D. (2022). *La diversité culturelle : Atout ou Contrainte pour l'entreprise* (N° 6; Revue de Management et Cultures, p. 106-122). Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière.

Elias, P. (2020). *Les entreprises wallonnes en 12 questions* (L'entreprise je veux savoir !). Union Wallonne des Entreprises. <https://www.uwe.be/wp-content/uploads/2020/10/Entreprise-2020.pdf>

Foley, C. F., Hines, J. R., & Wessel, D. (2021). *Multinational Corporations in the 21st Century Economy*. *Brookings Institution Press*, 23.

Gallup Inc. (2022). *Gallup's Q12 Employee Engagement Survey—Gallup*. Gallup.Com.
<https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

Gillis, T., & IABC. (2011). *The IABC Handbook of Organizational Communication : A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. John Wiley & Sons.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003a). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes : A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Éds.), *Flourishing : Positive psychology and the life well-lived*. (p. 205-224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003b). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes : A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Éds.), *Flourishing : Positive psychology and the life well-lived*. (p. 205-224). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10594-009>

Hune, J., & Leonard. (2013). *Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations*.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.011>

- Hussain, S. (2018). Managing Communication Challenges in Multicultural Organizations. *International Journal of Media, Journalism and Mass Communications*, 4(2), 1. <https://doi.org/10.20431/2454-9479.0402005>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness : A mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 699-718. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0097>
- Joppke, C. (2018). War of words : Interculturalism v. multiculturalism. *Comparative Migration Studies*, 6(1), 11. <https://doi.org/10.1186/s40878-018-0079-1>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kalla, H. (s. d.). *Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation*. 30.
- Kanahara, S. (2006). A Review of the Definitions of Stereotype and a Proposal for a Progressional Model. *Individual Differences Research*, 4(5), 306-321.
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion*, 204(5), 33-52.

- Khanna, R. (2020). Re-explore the viability and authenticity of Gallup workplace audit in private university. *Business, Management and Economics Engineering*, 18(2), Article 2. <https://doi.org/10.3846/bme.2020.11999>
- Korzilius, H., Buckner, J. J. L. E., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior : The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001>
- Leila, M. (2017). *La communication interne en entreprise ; l'approche théorique*. 01, 13.
- Lewis, L., Hamel, S., & Richardson, B. (2001). Communicating Change to Nonprofit Stakeholders : Models and Predictors of Implementers' Approaches. *Management Communication Quarterly - MANAG COMMUN Q*, 15, 5-41. <https://doi.org/10.1177/0893318901151001>
- List of Pharmaceutical Companies in Belgium—ICH GCP. (2022). Good Clinical Practice Network. <https://ichgcp.net/pharma-list/country/belgium#>
- Macleod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success : Enhancing performance through employee engagement* (p. 157).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. 1, 61-98.
- Multinational Corporations in the 21st Century. (2021, avril 20). Brookings. <https://www.brookings.edu/essay/multinational-corporations-in-the-21st-century/>
- Munsterteiger, A. (2019). *Employee Engagement Around the World : Predictors, Cultural Differences, and Business Outcomes*.

OECD. (2018). *Multinational enterprises in the global economy*.

Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing : The five essential elements* (p. 229). Gallup Press.

Resnick, E. (2001). Defining Engagement. *Journal of International Affairs*, 54(2), 551-566.

Robertson, I., & Cooper, C. (2010). Full Engagement : The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 324-336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>

Rogala, A. (2015). The Relations Between the Internal Communication Conditionings and Its Effectiveness. *International Journal of Arts & Sciences*, 2014, 69-77.

Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2010). *Intercultural Communication* (13^e éd.). Wadsworth.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement : Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). *Perspectives on organizational climate and culture* (APA handbook of industrial and organizational psychology, p. 373-414).

Sencie, A. (2014). *Quels sont les facteurs déterminants qui poussent les entreprises américaines à choisir la Wallonie comme lieu d'implantation?* Louvain School of Management.

- Sisko, M. L. H., Ensio, K. H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275-286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- Smythe, J. (1997). The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 4-7. <https://doi.org/10.1108/eb046528>
- Sorenson, S. (2013). *How Employee Engagement Drives Growth*. 4.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). *Toward a boundaryless career : A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment*. 120, 1-12.
- Stat Bel. (2021, juin 16). *Population par lieu de résidence, nationalité (Belge/non-Belge), état civil, âge et sexe*. <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=7de30ad3-0871-46ad-af5a-aad2f51969c3>
- Sun, L. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Sustainable Governance Indicators. (2021). *Sustainable Governance Indicators 2020* (Belgium Report).

- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement : A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56.
<https://doi.org/10.1108/JBS-06-2014-0062>
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring public relations : Global strategic communication* (Fourth Edition). Pearson.
- The Gallup Q12 Employee Engagement Questionnaire : How to Interpret It.* (s. d.). Consulté 12 avril 2023, à l'adresse <https://www.effy.ai/blog/gallup-q12>
- The Importance of US Companies in Belgium* (Manufacturing Report). (2016). Amcham.
<https://amcham.app.box.com/s/uk5n2yiyxqyftz3tkm6aevk3omrjwvx2>
- Thiéblemont-Dollet, S. (2003). Interculturalités. *Questions de communication*, 4(2), 5-11.
- Tkalac, V. A., Sinčić, Č. D., & Pološki, V. N. (2021). Measuring internal communication satisfaction : Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication : How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations : Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. Palgrave Macmillan.

- U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA). (2019, décembre 11). *Activities of U.S. Multinational Enterprises, 2019*. <https://www.bea.gov/news/2021/activities-us-multinational-enterprises-2019>
- US employment in Belgium*. (s. d.). AmCham Belgium. Consulté 24 mars 2022, à l'adresse <https://amcham.be/facts-figures/employment>
- Vale, F. (2011). *A Measurement of Employee Engagement Using the Gallup Q12 Workplace Audit*. National College of Ireland.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Krishnamurthy, S. (2012). *Internal communication : Definition, parameters, and the future*. 38, 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2021). *Internal Communication in a Cross-Cultural and Global Context* (p. 223-240). https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_13
- Wallace, L., & Trinka, J. (s. d.). *Leadership and Employee Engagement*. 4.
- Wallonia.be, A. (2023). *Trade & Investment between the USA and Wallonia*. Wallonia-Brussels in the USA. <http://wallonia.us/en/trade-investment-between-usa-and-wallonia>
- Wild, L. (2010). *Functionality and Interactivity of Internal Communication in a Multicultural Organisation*. Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- World Bank Group. (2020). *Doing Business : Economy Profile Belgium*.

Zhao, X., & Sun, J. (2010). Literature Review of Studies on Employee Enagement. *Acta Metallurgica Siica*, 12(5), 92-98.

Zilliacus, H., & Holm, G. (2009). *Multicultural education and intercultural education : Is there a difference?* (p. 11-28).

Annexe A : Résultats du questionnaire

	I know what is expected of me at work.	I have the materials and equipment I need to do my work right.	At work, I have the opportunity to do what I do best every day.	In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.	My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.	There is someone at work who encourages my development.	At work, my opinion seems to count.	The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.	My associates or fellow employees are committed to doing quality work.	I have a best friend at work.
Participant 1	5	2	3	1	1	1	3	3	5	1
Participant 2	5	5	5	2	5	2	4	5	4	2
Participant 3	5	4	4	3	2	4	5	4	4	5
Participant 4	5	5	5	1	5	3	4	5	5	3
Participant 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
Participant 6	5	4	3	5	4	4	4	4	4	2
Participant 7	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
Participant 8	4	4	5	3	5	5	4	5	5	2
Participant 9	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2
Participant 10	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5
Participant 11	4	5	4	5	4	3	2	1	3	5
Participant 12	3	2	4	2	4	3	2	3	4	2
Participant 13	5	4	5	5	3	4	3	1	3	3
Participant 14	4	2	3	1	2	1	1	2	3	1
Participant 15	5	3	1	2	3	4	5	4	2	5
Participant 16	5	4	3	1	1	1	2	3	3	4
Participant 17	1	1	1	1	3	4	4	1	4	4
Participant 18	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3
Participant 19	3	4	2	2	1	1	1	2	4	3

	In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.	This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.	Information on the consequences of doing my job poorly	Information on how much I contribute to the organization's success	Information on how much my job is appreciated within the organization	Feedback on how well I do my job	Availability of my immediate superior	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work
Participant 1	1	5	5	5	1	3	3	3
Participant 2	2	5	3	4	3	3	3	3
Participant 3	3	2	3	3	3	3	3	2
Participant 4	2	5	4	2	4	4	4	5
Participant 5	5	5	5	5	5	5	4	4
Participant 6	5	3	4	3	4	4	4	4
Participant 7	2	3	4	4	4	4	2	3
Participant 8	5	5	3	3	4	4	5	4
Participant 9	5	5	2	4	4	5	4	5
Participant 10	5	5	3	3	3	4	5	5
Participant 11	1	3	4	2	2	3	4	2
Participant 12	3	5	2	4	3	2	4	3
Participant 13	5	4	4	4	4	4	3	2
Participant 14	3	3	2	2	2	3	4	3
Participant 15	3	3	2	4	5	4	1	3
Participant 16	1	3	4	1	2	3	2	3
Participant 17	3	4	3	5	4	1	3	4
Participant 18	4	4	4	4	4	5	5	5
Participant 19	2	3	3	2	1	1	3	1

	How well my immediate superior understands my problems	Recognition of my potential by my immediate superior	Availability of colleagues	How successfully I am able to communicate with the members of my team	The outcomes of communicating with colleagues	Readiness of my colleagues to accept critical feedback	The number of decisions made based on informal communications	The amount of gossip in the organization
Participant 1	3	1	1	1	1	3	3	5
Participant 2	3	3	3	3	3	3	2	2
Participant 3	2	2	4	4	4	4	3	5
Participant 4	5	4	4	5	5	3	5	4
Participant 5	5	5	4	5	5	4	4	4
Participant 6	3	4	4	5	4	4	3	4
Participant 7	4	4	4	4	4	3	3	3
Participant 8	5	4	5	5	4	4	3	2
Participant 9	5	5	4	4	4	5	4	3
Participant 10	5	4	5	5	4	4	4	3
Participant 11	2	3	4	4	3	3	3	4
Participant 12	3	3	4	2	2	2	1	2
Participant 13	2	4	2	5	4	3	4	4
Participant 14	1	3	3	3	3	3	2	5
Participant 15	4	2	1	5	5	2	2	5
Participant 16	2	2	4	4	4	4	3	3
Participant 17	5	5	2	3	4	5	5	2
Participant 18	5	4	4	4	4	4	4	3
Participant 19	4	3	4	3	4	2	3	4

	The amount of time I spend in informal communication	Usefulness of information transferred through informal channels	Information on work protocols	Information on revenues, profit and the financial status of the organization	Information on changes in the organization	Information on legal regulations that affect the organization's operations	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organization	How much communication within the organization helps me to identify with the organization
Participant 1	5	3	5	2	4	5	1	3
Participant 2	2	4	4	4	4	4	4	4
Participant 3	4	2	4	5	2	3	2	2
Participant 4	4	2	4	4	5	5	4	4
Participant 5	4	3	4	5	4	4	4	4
Participant 6	3	4	4	4	3	3	3	3
Participant 7	3	4	4	4	4	4	4	4
Participant 8	2	3	3	3	3	2	3	3
Participant 9	4	4	3	4	4	3	4	3
Participant 10	4	2	3	2	3	2	4	4
Participant 11	3	3	4	5	3	3	2	3
Participant 12	5	3	4	3	3	3	4	2
Participant 13	2	2	5	4	4	1	4	4
Participant 14	3	3	2	2	2	2	2	2
Participant 15	5	2	4	3	4	3	1	4
Participant 16	3	2	4	2	2	4	2	2
Participant 17	3	4	5	3	4	5	5	5
Participant 18	4	4	5	5	4	4	5	4
Participant 19	4	3	4	4	3	3	4	2

	How much communication within the organization promotes organizational values	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organization's goals	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication)	The possibility of communicating through new media	Quality of communication through new media	The mode of communication colleagues choose to communicate with me	The organization of the meetings that I participate in	Usefulness of information received in meetings	Receiving information relevant for job accomplishment on time
Participant 1	3	3	1	1	1	1	3	5	3
Participant 2	4	4	4	4	4	4	2	3	3
Participant 3	2	3	4	4	4	5	3	3	3
Participant 4	5	4	5	3	3	5	5	4	3
Participant 5	5	5	4	4	4	4	3	3	4
Participant 6	3	3	3	3	3	3	4	3	3
Participant 7	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Participant 8	4	4	4	3	3	4	4	4	3
Participant 9	3	4	3	3	3	5	5	4	4
Participant 10	4	5	3	4	2	4	5	5	4
Participant 11	4	2	3	4	4	4	3	3	3
Participant 12	3	3	2	3	4	1	2	4	4
Participant 13	4	4	3	3	3	4	4	5	5
Participant 14	3	3	4	4	3	4	1	2	2
Participant 15	4	5	4	2	3	4	3	5	2
Participant 16	2	3	3	2	4	2	3	2	2
Participant 17	3	5	4	2	4	4	4	5	5
Participant 18	4	4	5	5	5	5	4	4	4
Participant 19	2	4	4	4	4	4	4	4	3

	Duration of meetings	My company values my cultural differences	My company recognizes that not everybody is a native English speaker and makes efforts to be understood clearly by all employees	I feel open to express my cultural values within my workplace	Is English your first language?	What is your nationality?	How old are you?
Participant 1	5	3	4	3	No	Allemand	20-30
Participant 2	4	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 3	3	5	5	4	No	Belge	20-30
Participant 4	4	5	5	5	Non	Belge	20-30
Participant 5	3	4	5	5	No	Belge	31-40
Participant 6	3	3	4	4	Yes	Belge	31-40
Participant 7	3	4	3	4	No	Belge	61-70
Participant 8	4	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 9	4	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 10	4	3	5	4	Non	Belge	20-30
Participant 11	3	3	4	4	Non	Belge	20-30
Participant 12	2	4	2	2	No	Belge	20-30
Participant 13	2	5	3	4	No	Belge	20-30
Participant 14	3	3	4	2	No	Belge	20-30
Participant 15	1	5	5	4	No	Belge	20-30
Participant 16	3	1	1	1	No	Belge	20-30
Participant 17	4	4	4	4	Yes	Belge	20-30
Participant 18	4	5	5	4	No	Belge	20-30
Participant 19	4	4	3	3	No	Belge	20-30

	I know what is expected of me at work.	I have the materials and equipment I need to do my work right.	At work, I have the opportunity to do what I do best every day.	In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.	My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.	There is someone at work who encourages my development.	At work, my opinion seems to count.	The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.	My associates or fellow employees are committed to doing quality work.	I have a best friend at work.
Participant 20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Participant 21	5	5	5	5	3	4	4	4	4	1
Participant 22	5	5	4	2	1	1	3	5	4	2
Participant 23	4	5	3	4	5	3	3	3	5	3
Participant 24	3	4	3	4	4	3	2	3	4	2
Participant 25	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3
Participant 26	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3
Participant 27	5	5	5	3	5	4	5	2	4	1
Participant 28	3	4	2	5	4	3	3	3	2	5
Participant 29	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5
Participant 30	4	5	4	4	5	4	4	2	4	1
Participant 31	4	3	4	5	4	4	3	3	4	2
Participant 32	4	5	2	5	5	3	4	1	5	3
Participant 33	4	5	3	2	5	5	4	3	5	3
Participant 34	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3
Participant 35	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5
Participant 36	4	3	4	2	5	4	2	3	4	2
Participant 37	5	4	3	5	5	4	4	1	4	2
Participant 38	4	4	5	4	5	5	4	5	5	2
Participant 39	5	4	3	3	5	3	3	4	1	4

	In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.	This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.	Information on the consequences of doing my job poorly	Information on how much I contribute to the organization's success	Information on how much my job is appreciated within the organization	Feedback on how well I do my job	Availability of my immediate superior	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work
Participant 20	5	5	5	5	5	5	5	5
Participant 21	5	5	5	5	3	5	2	5
Participant 22	4	4	3	2	3	3	2	3
Participant 23	4	5	3	4	4	2	5	5
Participant 24	5	3	1	4	2	2	4	4
Participant 25	5	5	5	5	5	5	5	5
Participant 26	5	4	4	4	4	4	5	4
Participant 27	5	5	3	3	4	4	5	5
Participant 28	3	2	3	3	2	3	3	3
Participant 29	5	4	3	2	3	4	5	4
Participant 30	5	4	3	3	2	4	5	4
Participant 31	5	4	3	4	4	4	5	4
Participant 32	1	2	3	3	3	3	5	3
Participant 33	3	4	3	3	3	3	5	5
Participant 34	2	4	4	4	4	4	5	4
Participant 35	5	5	3	3	3	4	5	5
Participant 36	4	4	4	4	3	3	5	4
Participant 37	5	4	3	2	4	5	5	5
Participant 38	5	5	4	4	4	4	5	4
Participant 39	3	4	4	4	3	3	4	4

	How well my immediate superior understands my problems	Recognition of my potential by my immediate superior	Availability of colleagues	How successfully I am able to communicate with the members of my team	The outcomes of communicating with colleagues	Readiness of my colleagues to accept critical feedback	The number of decisions made based on informal communications	The amount of gossip in the organization
Participant 20	5	5	5	5	5	5	5	5
Participant 21	3	5	1	5	1	1	4	5
Participant 22	3	4	2	4	4	3	4	3
Participant 23	5	3	4	5	3	5	2	2
Participant 24	3	3	4	4	4	4	5	2
Participant 25	5	5	5	5	5	5	4	3
Participant 26	5	5	5	5	5	5	4	2
Participant 27	5	5	5	3	4	5	4	1
Participant 28	4	2	3	4	4	2	2	4
Participant 29	3	4	4	4	4	3	3	1
Participant 30	4	5	4	4	4	4	2	3
Participant 31	4	4	3	3	3	4	2	3
Participant 32	3	3	4	3	4	3	3	3
Participant 33	5	4	5	5	5	5	4	5
Participant 34	4	4	5	4	4	4	3	3
Participant 35	5	5	5	5	5	5	3	3
Participant 36	4	4	4	3	2	3	3	4
Participant 37	5	4	5	4	3	4	4	5
Participant 38	4	5	4	5	4	4	3	4
Participant 39	4	4	4	5	5	3	4	3

	The amount of time I spend in informal communication	Usefulness of information transferred through informal channels	Information on work protocols	Information on revenues, profit and the financial status of the organization	Information on changes in the organization	Information on legal regulations that affect the organization's operations	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organization	How much communication within the organization helps me to identify with the organization
Participant 20	4	4	3	5	5	5	4	4
Participant 21	5	5	5	5	5	5	4	4
Participant 22	2	4	2	1	3	3	1	1
Participant 23	4	3	3	5	4	3	3	3
Participant 24	4	4	2	4	1	1	1	1
Participant 25	3	3	4	5	5	3	5	5
Participant 26	4	3	5	5	4	4	5	4
Participant 27	5	4	3	5	5	4	3	3
Participant 28	3	4	4	2	2	3	2	2
Participant 29	4	3	4	5	5	5	4	4
Participant 30	2	2	4	3	1	3	2	2
Participant 31	2	3	4	5	4	2	2	4
Participant 32	4	4	4	4	3	3	3	2
Participant 33	4	5	3	5	4	5	4	4
Participant 34	3	3	4	4	4	3	4	4
Participant 35	4	4	4	4	4	4	3	3
Participant 36	2	3	3	4	3	4	3	4
Participant 37	4	2	4	2	2	3	3	1
Participant 38	3	3	4	4	3	3	4	3
Participant 39	4	3	3	3	4	4	3	4

	How much communication within the organization promotes organizational values	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organization's goals	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication)	The possibility of communicating through new media	Quality of communication through new media	The mode of communication colleagues choose to communicate with me	The organization of the meetings that I participate in	Usefulness of information received in meetings	Receiving information relevant for job accomplishment on time
Participant 20	4	5	4	4	5	4	4	5	5
Participant 21	5	5	1	5	1	5	5	5	5
Participant 22	1	1	4	4	3	5	2	4	2
Participant 23	4	4	2	2	3	4	3	4	3
Participant 24	2	2	3	2	2	4	4	4	2
Participant 25	5	4	4	3	3	5	4	3	4
Participant 26	5	5	5	5	5	4	5	5	4
Participant 27	5	4	5	4	4	5	4	2	5
Participant 28	2	2	2	3	3	4	2	2	3
Participant 29	4	4	4	3	3	4	4	4	4
Participant 30	4	3	2	2	2	4	3	2	4
Participant 31	3	4	3	2	2	4	3	3	3
Participant 32	2	3	3	3	3	5	4	4	4
Participant 33	5	5	5	5	5	5	5	3	3
Participant 34	4	4	4	3	3	4	5	4	4
Participant 35	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Participant 36	4	3	2	2	2	3	2	2	3
Participant 37	4	2	2	3	3	4	1	2	2
Participant 38	4	4	5	4	4	4	4	3	4
Participant 39	3	3	4	3	2	3	3	3	3

	Duration of meetings	My company values my cultural differences	My company recognizes that not everybody is a native English speaker and makes efforts to be understood clearly by all employees	I feel open to express my cultural values within my workplace	Is English your first language?	What is your nationality?	How old are you?
Participant 20	5	5	4	4	No	Belge	20-30
Participant 21	5	5	3	3	No	Belge	20-30
Participant 22	2	3	5	3	No	Belge	20-30
Participant 23	3	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 24	4	3	3	3	No	Belge	20-30
Participant 25	3	5	5	5	No	Belge	20-30
Participant 26	4	5	4	4	No	Belge	31-40
Participant 27	5	3	2	5	No	Belge	31-40
Participant 28	3	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 29	4	3	4	4	Yes	Belge	20-30
Participant 30	3	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 31	2	5	4	4	No	Belge	20-30
Participant 32	5	3	5	3	No	Belge	20-30
Participant 33	4	4	5	3	No	Belge	20-30
Participant 34	5	5	5	5	No	Belge	20-30
Participant 35	4	4	5	5	No	Belge	20-30
Participant 36	2	3	5	2	No	Belge	20-30
Participant 37	1	4	3	4	No	Belge	20-30
Participant 38	3	5	5	4	No	Belge	20-30
Participant 39	2	2	2	2	No	Belge	20-30

	I know what is expected of me at work.	I have the materials and equipment I need to do my work right.	At work, I have the opportunity to do what I do best every day.	In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.	My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.	There is someone at work who encourages my development.	At work, my opinion seems to count.	The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.	My associates or fellow employees are committed to doing quality work.	I have a best friend at work.
Participant 40	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2
Participant 41	4	4	3	2	1	3	1	2	1	4
Participant 42	5	5	2	2	4	4	1	1	1	5
Participant 43	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5
Participant 44	5	4	3	1	3	2	2	2	4	4
Participant 45	5	3	3	4	4	5	4	2	3	4
Participant 46	5	5	4	2	4	4	3	3	4	5
Participant 47	5	3	1	1	4	2	1	1	3	1
Participant 48	5	5	3	4	4	4	3	3	4	1
Participant 49	5	3	2	4	2	4	2	1	2	4
Participant 50	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5
Participant 51	5	5	3	4	5	5	4	4	5	3
Participant 52	4	3	2	1	1	1	1	2	1	4
Participant 53	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
Participant 54	4	5	5	3	3	5	3	4	4	4
Participant 55	3	4	3	4	3	5	2	2	3	1
Participant 56	5	3	3	2	4	3	3	2	4	5
Participant 57	5	5	5	4	5	5	5	3	3	2
Participant 58	4	5	2	4	4	4	4	3	4	2
Participant 59	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3
Participant 60	4	5	4	3	4	5	4	4	5	1

	In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.	This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.	Information on the consequences of doing my job poorly	Information on how much I contribute to the organization's success	Information on how much my job is appreciated within the organization	Feedback on how well I do my job	Availability of my immediate superior	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work
Participant 40	4	4	3	2	1	3	2	2
Participant 41	5	5	3	2	2	4	5	4
Participant 42	5	1	3	1	1	1	3	4
Participant 43	5	3	5	4	5	4	3	4
Participant 44	1	3	3	3	3	2	3	4
Participant 45	5	5	4	4	4	4	3	3
Participant 46	4	4	2	4	4	4	4	3
Participant 47	1	1	2	2	1	3	4	2
Participant 48	4	4	3	3	4	4	4	4
Participant 49	4	3	2	1	3	3	4	1
Participant 50	1	1	1	5	4	4	3	4
Participant 51	5	5	4	3	4	5	5	5
Participant 52	2	2	3	2	2	2	2	2
Participant 53	4	4	3	4	3	4	4	4
Participant 54	5	4	2	2	2	4	5	5
Participant 55	2	2	4	2	2	3	5	3
Participant 56	4	4	5	2	4	1	3	4
Participant 57	5	5	5	4	5	5	4	5
Participant 58	4	4	4	3	4	4	5	5
Participant 59	5	5	4	3	3	4	5	4
Participant 60	5	3	4	3	3	4	4	4

	How well my immediate superior understands my problems	Recognition of my potential by my immediate superior	Availability of colleagues	How successfully I am able to communicate with the members of my team	The outcomes of communicating with colleagues	Readiness of my colleagues to accept critical feedback	The number of decisions made based on informal communications	The amount of gossip in the organization
Participant 40	1	1	3	4	3	2	3	2
Participant 41	3	5	2	3	2	1	3	5
Participant 42	5	1	2	5	4	2	3	5
Participant 43	4	3	3	5	3	2	3	5
Participant 44	2	4	4	4	4	3	4	5
Participant 45	3	4	4	5	5	5	5	5
Participant 46	3	3	4	5	5	4	4	4
Participant 47	4	2	4	4	3	2	2	5
Participant 48	4	4	4	4	3	3	2	2
Participant 49	1	2	4	5	3	1	3	5
Participant 50	2	3	5	5	5	4	4	1
Participant 51	5	5	5	3	4	4	2	4
Participant 52	2	2	3	3	2	2	2	2
Participant 53	4	3	3	3	4	3	4	4
Participant 54	4	5	4	4	4	3	3	5
Participant 55	3	3	3	3	3	2	4	4
Participant 56	4	4	4	4	4	2	3	4
Participant 57	5	5	3	4	4	2	3	3
Participant 58	4	4	4	3	3	3	4	4
Participant 59	5	5	4	3	5	5	4	2
Participant 60	3	3	5	3	4	4	4	3

	The amount of time I spend in informal communication	Usefulness of information transferred through informal channels	Information on work protocols	Information on revenues, profit and the financial status of the organization	Information on changes in the organization	Information on legal regulations that affect the organization's operations	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organization	How much communication within the organization helps me to identify with the organization
Participant 40	2	2	2	2	4	2	2	2
Participant 41	3	3	5	3	3	3	2	2
Participant 42	2	2	3	1	1	1	2	3
Participant 43	3	3	5	5	2	3	4	3
Participant 44	4	3	4	4	4	4	3	3
Participant 45	4	4	4	4	4	4	4	4
Participant 46	3	5	5	4	5	4	5	4
Participant 47	3	2	2	2	2	3	2	2
Participant 48	1	2	4	4	3	4	3	3
Participant 49	5	3	3	2	3	3	2	1
Participant 50	5	5	4	4	2	3	4	1
Participant 51	3	4	4	5	4	4	4	4
Participant 52	2	2	3	4	4	4	4	4
Participant 53	3	3	5	5	5	4	3	3
Participant 54	4	3	5	3	3	5	2	2
Participant 55	3	3	5	1	2	2	2	1
Participant 56	3	3	4	1	2	1	2	2
Participant 57	2	2	4	5	3	3	5	4
Participant 58	4	3	4	3	3	2	3	3
Participant 59	5	5	3	4	4	3	4	4
Participant 60	3	3	4	5	4	4	4	3

	How much communication within the organization promotes organizational values	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organization's goals	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication)	The possibility of communicating through new media	Quality of communication through new media	The mode of communication colleagues choose to communicate with me	The organization of the meetings that I participate in	Usefulness of information received in meetings	Receiving information relevant for job accomplishment on time
Participant 40	3	2	3	3	3	4	2	2	2
Participant 41	3	4	2	4	3	1	1	1	4
Participant 42	3	5	5	5	5	5	3	3	4
Participant 43	3	4	4	4	3	4	2	2	3
Participant 44	3	3	2	3	3	4	3	3	2
Participant 45	4	3	4	3	4	4	4	4	4
Participant 46	4	4	5	5	5	5	3	3	4
Participant 47	1	1	3	1	2	3	1	1	1
Participant 48	4	4	4	3	3	3	4	3	4
Participant 49	1	1	3	4	3	5	3	2	2
Participant 50	3	4	5	5	4	5	5	1	5
Participant 51	4	5	4	3	3	5	5	5	5
Participant 52	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Participant 53	3	3	4	4	4	4	4	5	5
Participant 54	5	3	4	3	3	5	5	5	4
Participant 55	3	2	3	1	2	2	3	3	2
Participant 56	2	2	3	1	1	2	1	1	2
Participant 57	3	4	3	2	2	3	2	2	4
Participant 58	3	4	3	3	3	4	2	2	3
Participant 59	4	3	3	3	3	5	4	4	3
Participant 60	4	4	4	3	5	3	3	3	3

	Duration of meetings	My company values my cultural differences	My company recognizes that not everybody is a native English speaker and makes efforts to be understood clearly by all employees	I feel open to express my cultural values within my workplace	Is English your first language?	What is your nationality?	How old are you?
Participant 40	2	3	2	3	No	Belge	31-40
Participant 41	2	3	5	4	No	Belge	20-30
Participant 42	3	2	1	2	No	Belge	20-30
Participant 43	3	5	5	4	No	Belge	20-30
Participant 44	3	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 45	3	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 46	3	5	5	5	No	Belge	20-30
Participant 47	5	3	5	2	No	Belge	20-30
Participant 48	4	4	4	3	No	Belge	20-30
Participant 49	3	1	1	1	No	Belge	20-30
Participant 50	5	3	5	5	No	Belge	20-30
Participant 51	3	5	3	5	No	Belge	20-30
Participant 52	3	3	3	3	No	Belge	20-30
Participant 53	4	4	5	4	Yes	Belge	20-30
Participant 54	2	4	2	3	No	Belge	20-30
Participant 55	3	4	2	3	No	Belge	20-30
Participant 56	1	3	5	3	No	Belge	20-30
Participant 57	1	5	4	5	No	Belge	20-30
Participant 58	3	3	3	4	No	Belge	20-30
Participant 59	4	5	5	5	No	Belge	20-30
Participant 60	4	4	4	5	No	Belge	20-30

	I know what is expected of me at work.	I have the materials and equipment I need to do my work right.	At work, I have the opportunity to do what I do best every day.	In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.	My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.	There is someone at work who encourages my development.	At work, my opinion seems to count.	The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.	My associates or fellow employees are committed to doing quality work.	I have a best friend at work.
Participant 61	5	4	2	2	1	1	2	2	4	5
Participant 62	5	5	5	1	1	3	3	3	3	5
Participant 63	5	3	5	4	5	4	4	5	5	2
Participant 64	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3
Participant 65	5	4	4	5	4	4	3	2	5	1
Participant 66	5	5	3	4	3	4	3	3	2	1
Participant 67	3	1	3	1	1	3	3	3	3	5
Participant 68	1	4	3	3	3	2	2	4	3	4
Participant 69	5	5	4	3	4	4	4	3	4	5
Participant 70	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3
Participant 71	4	4	3	5	3	3	2	3	5	5
Participant 72	5	5	3	3	4	4	4	5	5	3
Participant 73	5	5	5	3	5	4	4	3	3	5
Participant 74	4	5	2	1	2	3	2	5	5	5
Participant 75	5	4	4	2	3	3	3	4	4	2
Participant 76	5	4	4	5	4	3	3	3	5	1

	In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.	This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.	Information on the consequences of doing my job poorly	Information on how much I contribute to the organization's success	Information on how much my job is appreciated within the organization	Feedback on how well I do my job	Availability of my immediate superior	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work
Participant 61	4	4	3	3	3	2	4	4
Participant 62	5	5	3	4	5	3	3	3
Participant 63	3	3	4	4	4	5	4	3
Participant 64	2	3	4	3	4	4	4	3
Participant 65	2	3	5	5	4	4	5	5
Participant 66	4	5	3	3	2	4	5	4
Participant 67	1	5	3	4	2	5	5	3
Participant 68	4	4	3	2	2	3	2	3
Participant 69	5	4	3	3	3	4	5	4
Participant 70	5	4	3	4	4	5	4	4
Participant 71	4	4	3	3	3	3	4	4
Participant 72	5	5	5	5	3	4	3	4
Participant 73	5	2	3	4	5	4	3	4
Participant 74	5	4	1	2	4	1	1	1
Participant 75	5	5	3	4	4	3	2	3
Participant 76	5	5	4	5	5	5	5	4

	How well my immediate superior understands my problems	Recognition of my potential by my immediate superior	Availability of colleagues	How successfully I am able to communicate with the members of my team	The outcomes of communicating with colleagues	Readiness of my colleagues to accept critical feedback	The number of decisions made based on informal communications	The amount of gossip in the organization
Participant 61	2	3	5	4	3	4	3	5
Participant 62	2	4	3	3	4	3	3	4
Participant 63	4	3	4	4	3	4	3	4
Participant 64	3	4	4	4	4	3	3	5
Participant 65	4	5	5	4	5	4	3	4
Participant 66	5	3	5	5	5	3	5	5
Participant 67	3	1	4	4	4	3	3	3
Participant 68	2	4	4	4	2	4	5	3
Participant 69	4	3	5	5	5	3	4	5
Participant 70	4	4	4	5	5	5	5	3
Participant 71	4	4	4	4	4	4	4	5
Participant 72	4	3	5	5	5	5	5	5
Participant 73	4	3	5	5	5	5	4	4
Participant 74	1	1	5	5	5	5	5	5
Participant 75	2	3	3	5	5	4	3	5
Participant 76	4	5	4	4	4	4	3	2

	The amount of time I spend in informal communication	Usefulness of information transferred through informal channels	Information on work protocols	Information on revenues, profit and the financial status of the organization	Information on changes in the organization	Information on legal regulations that affect the organization's operations	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organization	How much communication within the organization helps me to identify with the organization
Participant 61	4	4	5	4	4	3	5	3
Participant 62	4	3	5	5	5	5	5	5
Participant 63	4	4	5	5	5	4	4	4
Participant 64	4	3	4	3	3	3	3	3
Participant 65	3	4	4	5	4	4	4	5
Participant 66	3	5	3	3	2	5	3	3
Participant 67	4	3	4	4	3	3	3	3
Participant 68	4	3	4	2	4	2	5	4
Participant 69	4	4	5	3	3	3	4	3
Participant 70	4	4	4	5	4	4	4	3
Participant 71	3	5	5	4	4	4	3	3
Participant 72	5	5	2	5	5	5	5	5
Participant 73	3	3	4	4	4	4	4	4
Participant 74	5	5	1	1	1	3	5	5
Participant 75	3	3	3	2	4	3	3	2
Participant 76	4	5	3	4	5	5	4	2

	How much communication within the organization promotes organizational values	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organization's goals	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication)	The possibility of communicating through new media	Quality of communication through new media	The mode of communication colleagues choose to communicate with me	The organization of the meetings that I participate in	Usefulness of information received in meetings	Receiving information relevant for job accomplishment on time
Participant 61	4	5	4	5	3	4	2	3	2
Participant 62	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Participant 63	4	4	5	4	4	5	4	4	4
Participant 64	3	3	4	3	4	4	2	3	4
Participant 65	5	5	4	3	3	5	3	3	5
Participant 66	2	3	3	4	4	5	4	3	3
Participant 67	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Participant 68	5	3	3	4	1	4	4	2	2
Participant 69	3	3	3	3	3	4	3	5	5
Participant 70	4	5	5	5	5	5	4	4	5
Participant 71	4	4	4	3	3	5	3	3	3
Participant 72	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Participant 73	4	5	3	2	3	5	4	3	4
Participant 74	5	5	5	1	1	1	1	3	1
Participant 75	2	3	4	3	3	4	2	4	4
Participant 76	3	5	4	4	2	3	5	3	3

	Duration of meetings	My company values my cultural differences	My company recognizes that not everybody is a native English speaker and makes efforts to be understood clearly by all employees	I feel open to express my cultural values within my workplace	Is English your first language?	What is your nationality?	How old are you?
Participant 61	3	3	4	3	No	Belge	20-30
Participant 62	4	4	4	4	No	Belge	20-30
Participant 63	4	3	3	3	No	Belge	20-30
Participant 64	3	4	4	3	No	Belge	20-30
Participant 65	3	3	4	4	No	Belge	20-30
Participant 66	3	3	5	3	No	Belge	20-30
Participant 67	3	3	3	3	No	Belge	20-30
Participant 68	2	4	3	3	No	Belge	20-30
Participant 69	3	4	4	4	Yes	Belge	20-30
Participant 70	3	5	5	5	No	Colombien	20-30
Participant 71	3	5	5	5	No	Equadorien	20-30
Participant 72	4	5	5	5	Non	Français	20-30
Participant 73	3	3	5	4	No	Français	20-30
Participant 74	3	5	3	1	Non	Français	41-50
Participant 75	2	1	3	5	No	Français	20-30
Participant 76	5	2	4	4	No	Français	20-30

	I know what is expected of me at work.	I have the materials and equipment I need to do my work right.	At work, I have the opportunity to do what I do best every day.	In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.	My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.	There is someone at work who encourages my development.	At work, my opinion seems to count.	The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.	My associates or fellow employees are committed to doing quality work.	I have a best friend at work.
Participant 77	4	5	4	5	5	4	4	3	5	1
Participant 78	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
Participant 79	4	4	3	2	3	5	3	4	3	5
Participant 80	3	2	1	3	3	5	1	1	3	5
Participant 81	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
Participant 82	5	5	5	1	5	5	3	5	3	5
Participant 83	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
Participant 84	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3
Participant 85	5	4	1	3	2	1	2	4	4	5
Participant 86	4	5	3	5	5	5	4	3	3	2
Participant 87	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
Participant 88	3	5	4	1	1	1	1	4	1	1
Participant 89	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
Participant 90	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3

	In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.	This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.	Information on the consequences of doing my job poorly	Information on how much I contribute to the organization's success	Information on how much my job is appreciated within the organization	Feedback on how well I do my job	Availability of my immediate superior	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work
Participant 77	4	4	3	3	4	5	4	3
Participant 78	5	5	5	4	4	4	4	5
Participant 79	4	5	3	3	3	4	4	4
Participant 80	1	1	2	1	1	1	3	1
Participant 81	5	4	4	4	2	5	5	5
Participant 82	5	5	4	4	4	5	5	4
Participant 83	5	4	4	3	2	3	3	2
Participant 84	5	5	4	3	4	4	5	4
Participant 85	1	3	4	2	3	3	4	4
Participant 86	4	2	3	3	4	4	4	4
Participant 87	5	5	4	4	4	4	4	5
Participant 88	1	3	1	1	1	1	2	4
Participant 89	5	5	3	4	4	4	5	5
Participant 90	4	5	3	4	4	5	4	3

	In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.	This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.	Information on the consequences of doing my job poorly	Information on how much I contribute to the organization's success	Information on how much my job is appreciated within the organization	Feedback on how well I do my job	Availability of my immediate superior	How well my immediate superior is informed about the problems that I may encounter at work
Participant 77	4	4	3	3	4	5	4	3
Participant 78	5	5	5	4	4	4	4	5
Participant 79	4	5	3	3	3	4	4	4
Participant 80	1	1	2	1	1	1	3	1
Participant 81	5	4	4	4	2	5	5	5
Participant 82	5	5	4	4	4	5	5	4
Participant 83	5	4	4	3	2	3	3	2
Participant 84	5	5	4	3	4	4	5	4
Participant 85	1	3	4	2	3	3	4	4
Participant 86	4	2	3	3	4	4	4	4
Participant 87	5	5	4	4	4	4	4	5
Participant 88	1	3	1	1	1	1	2	4
Participant 89	5	5	3	4	4	4	5	5
Participant 90	4	5	3	4	4	5	4	3

	The amount of time I spend in informal communication	Usefulness of information transferred through informal channels	Information on work protocols	Information on revenues, profit and the financial status of the organization	Information on changes in the organization	Information on legal regulations that affect the organization's operations	How much communication within the organization helps me to feel I am an important part of the organization	How much communication within the organization helps me to identify with the organization
Participant 77	3	3	4	4	4	3	3	3
Participant 78	4	4	4	5	5	5	4	4
Participant 79	2	3	2	3	4	3	4	3
Participant 80	4	2	4	1	1	1	1	1
Participant 81	3	4	4	5	2	3	4	4
Participant 82	4	3	5	5	5	5	3	3
Participant 83	4	4	3	3	2	3	3	3
Participant 84	4	4	3	3	4	4	4	5
Participant 85	4	1	1	1	2	2	4	4
Participant 86	3	2	4	1	2	4	2	2
Participant 87	5	4	4	5	4	5	4	4
Participant 88	2	2	4	1	1	1	1	1
Participant 89	4	4	4	5	4	5	4	4
Participant 90	4	4	5	4	5	2	3	4

	How much communication within the organization promotes organizational values	How much communication within the organization encourages me to accomplish the organization's goals	Communication media (e.g. written announcements, intranet, oral communication)	The possibility of communicating through new media	Quality of communication through new media	The mode of communication colleagues choose to communicate with me	The organization of the meetings that I participate in	Usefulness of information received in meetings	Receiving information relevant for job accomplishment on time
Participant 77	4	4	4	3	3	4	4	3	4
Participant 78	5	4	5	3	3	5	5	5	5
Participant 79	3	4	4	3	3	3	2	3	2
Participant 80	1	3	1	1	1	4	3	3	3
Participant 81	3	3	3	3	3	4	4	4	3
Participant 82	3	3	5	4	5	4	5	4	4
Participant 83	4	3	2	2	2	4	3	3	3
Participant 84	5	3	5	4	2	5	5	4	3
Participant 85	2	2	4	3	2	4	4	2	2
Participant 86	3	2	4	3	3	3	4	2	3
Participant 87	5	4	5	5	5	5	4	4	4
Participant 88	1	1	3	1	1	4	3	3	4
Participant 89	4	5	4	4	4	5	5	4	4
Participant 90	5	4	4	4	4	5	4	2	3

	Duration of meetings	My company values my cultural differences	My company recognizes that not everybody is a native English speaker and makes efforts to be understood clearly by all employees	I feel open to express my cultural values within my workplace	Is English your first language?	What is your nationality?	How old are you?
Participant 77	5	5	5	5	No	Français	31-40
Participant 78	5	5	5	5	No	Français	31-40
Participant 79	3	4	4	3	No	Français	20-30
Participant 80	3	3	3	4	No	Français	20-30
Participant 81	5	3	3	5	No	Français	20-30
Participant 82	4	4	5	5	No	French and belgium	20-30
Participant 83	4	5	5	5	No	Italien	20-30
Participant 84	5	5	4	5	No	Italien	20-30
Participant 85	2	2	4	2	No	Morrocon	20-30
Participant 86	2	4	4	3	No	Romanien	20-30
Participant 87	5	5	5	5	No	Spanish and Co-lombian	20-30
Participant 88	4	1	5	1	Yes	USA	31-40
Participant 89	5	5	5	5	Yes	USA	31-40
Participant 90	2	5	5	5	Yes	USA	31-40