



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Université de Fribourg
Faculté des Sciences Économiques et
Sociales et du Management
Département des Sciences et du
Management
Étude : Bachelor en Management

Travail de Bachelor

Quels sont les facteurs spécifiques affectant l'expérience de service des clients immigrés ?

Déposé par

Pangjaj Dafina

Date de naissance: 25.07.2000

Numéro d'étudiant: 21-207-642

E-mail: dafina.pangjaj@unifr.ch

Réalisé en vue de l'obtention du Bachelor of Arts en Management

Superviseur

Prof. Dr Olivier Furrer

Période de travail

01.12.2024 – 10.07.2024

Lieu, année d'impression

Fribourg, 2024

RÉSUMÉ

Ces dernières années, on assiste à une évolution du nombre de personnes immigrées résidant en Suisse. Avec l'augmentation constante de leur nombre et de leur pouvoir d'achat, les immigrés représentent un groupe de clients important et économiquement pertinent. Les interactions entre les clients immigrés et les employés de service sont très fréquentes et méritent d'être étudiées. C'est ce que fait cette étude en se concentrant plus particulièrement sur les facteurs influençant la satisfaction des clients immigrés durant l'utilisation d'un service. La question de recherche est la suivante :

Quels sont les facteurs spécifiques affectant l'expérience de service des clients immigrés ?

Les objectifs de recherches sont donc de trouver les facteurs influençant l'expérience des clients immigrés afin de proposer, des moyens pouvant être mis en œuvre par les entreprises pour limiter les mauvaises expériences de ces clients.

Les données ont été récoltées en face à face à l'aide de courts interviews avec des personnes immigrées résidant en suisse depuis moins de cinq ans selon la méthode des incidents critiques (MIC). Leurs récits nous permettent d'identifier les différents facteurs qui ont influencés leurs expériences, les données seront par la suite classées en catégorie selon la méthode des incidents critiques.

Finalement, cette étude montre que le comportement des employés face aux clients immigrés influence grandement leur satisfaction.

REMERCIEMENT

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à la rédaction de ce travail. Je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers Chloé Baillod, l'assistante de la Chaire de Marketing, pour son soutien précieux tout au long du processus, grâce à sa disponibilité et ses compétences. Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers le Professeur Olivier Furrer pour sa supervision et ses précieux conseils.

TABLE DES MATIERES

TABLES DES ILLUSTRATIONS	6
Listes des figures	6
Listes des tableaux	6
INTRODUCTION	1
REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	4
Revue et critique de la littérature	4
Interactions de service	4
Rencontre interculturelle	4
Clients immigrés	6
Vulnérabilité des clients immigrés	7
MÉTHODOLOGIE	9
La méthode des incidents critiques (MIC)	9
Collecte de données et échantillon	11
Répartition des répondants en Suisse	11
Origines des répondants	12
Part des expériences négatives dans les différents secteurs de services	13
Méthode d'analyse	15
Analyse thématique	15
RÉSULTAT DE L'ÉTUDE	17
Expériences négatives	17
Facteurs liés aux clients	17
Le manque de connaissance du système en Suisse	17
La vulnérabilité	20
La barrière de la langue	20
Les conséquences :	21
La confusion	21
La frustration	22
Le stress	22
La gêne	23
Facteurs liés aux employés	23
Travail mécanique / La rigidité de l'employé	23
Comportement non verbal	24
L'impatience	24
L'indifférence	25
La discrimination	26
Expériences positives	27
Facteurs liés aux clients	27
Le manque de connaissance du système en Suisse	27
La barrière de la langue	28
Le stress	28
Facteurs liés aux employés	29
Travail non-mécanique / Adaptabilité de l'employé	29
Le comportement non verbal	29
La patience	30
L'intérêt	30
L'écoute attentive	32

DISCUSSION	33
Résumé de l'étude.....	33
Sensibilité de l'employé aux différences culturelles	35
Les attentes et la perception des services par les clients immigrés.....	35
Recommandations managériales.....	37
Encourager le travail non-mécanique et la flexibilité.....	39
Améliorer le comportement non verbal.....	39
Promouvoir la patience et l'écoute attentive	39
Combattre la discrimination	40
Création d'un programme d'orientation pour les nouveaux arrivants	40
Utilisation de signes visuels et de langages simplifiés	40
CONCLUSION	41
Contributions de l'étude.....	41
Limites de l'étude	41
Futures pistes de recherche.....	42
BIBLIOGRAPHIE	44
ANNEXES.....	48
Annexe 1 : Le questionnaire pour la MIC	48

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Listes des figures

<i>Figure 1 : Répartition des répondants en Suisse</i>	12
<i>Figure 2: Origines des répondants</i>	13
<i>Figure 3 : Part des expériences négatives dans chaque secteur</i>	14
<i>Figure 4 : Les facteurs prédominants liés aux employés dans différents secteurs de services</i>	38

Listes des tableaux

<i>Tableau 1 : Résumé des facteurs prédominant</i>	33
--	----

INTRODUCTION

Le nombre de personnes immigrées revêt une importance particulière dans la vie économique suisse. En effet, l'immigration nette dans la population étrangère résidente permanente a augmenté en 2022 de 19'819 personnes par rapport à 2021 (Office fédéral de la statistique, 2023).

Avec l'augmentation constante de leur nombre et de leur pouvoir d'achat, les immigrés représentent un groupe de clients important et économiquement pertinent. Cela signifie qu'il est crucial de les prendre en compte car ils constituent une clientèle significative pour les entreprises suisses. Les clients issus de divers groupes culturels peuvent toutefois constituer un défi pour les prestataires de services, car leur présence induit des rencontres de service interculturelles dans lesquelles "le prestataire de services et le client concerné appartiennent à des cultures différentes" (Stauss et Mang, 1999, p. 331). Ces interactions reflètent le contexte culturel des clients immigrés et les différences dans des éléments tels que les coutumes, les habitudes (Sharma, Tam et Kim 2009), les attitudes et les langues (Warden et al., 2003)

Ces différences culturelles peuvent donc affecter les résultats du service, en termes de qualité perçue (Baker & Kim, 2018, Bitner et al., 1994), de satisfaction (Boo et al., 2013 ; Huang, 2008) et de comportement de bouche-à-oreille. (Martin, 1996 ; Martin & Pranter, 1989). Cela montre donc la nécessité pour les entreprises de services d'être attentives aux différences culturelles et de former leur personnel à s'adapter le plus convenablement possible aux différents clients. (Boo et al., 2013 ; Martin & Pranter, 1989).

Enfin, il est nécessaire de comprendre l'importance et les conséquences des différences culturelles lors des interactions interculturelles. En effet, ces interactions ont un impact important sur la satisfaction des clients et leur fidélité (Stauss et Mang, 1999). Ces interactions peuvent également exercer une influence sur le bouche-à-oreille négatif et par conséquent influencer l'image de l'entreprise (Stauss et Mang, 1999).

Au-delà des éléments liés aux entreprises, il est aussi important de prendre en compte les différences culturelles car elles peuvent affecter le bien-être des clients immigrés, qui peuvent être considérés comme des clients vulnérables (Anderson et al., 2013). La littérature Transformative Service Research (TSR) s'intéresse à cette vulnérabilité. Cette littérature a pour but d'apporter un changement positif à travers les services dans le bien-être des clients (Anderson et al., 2013). Elle nous indique aussi comment les organisations de services peuvent créer de la valeur avec les consommateurs, en particulier les consommateurs vulnérables (Anderson et al., 2013). La vulnérabilité découle du fait que les consommateurs entrent dans les échanges de services avec un certain type de désavantage. En d'autres termes, la vulnérabilité peut survenir lorsque des clients entrent en contact avec des services alors qu'ils présentent des caractéristiques personnelles ou sociales stigmatisantes pouvant entraîner des actions discriminatoires de la part des prestataires de services (Anderson et al., 2013).

Il est intéressant de noter que, bien que les spécialistes du marketing des services acceptent que les consommateurs entrent dans des contextes de services avec des attentes différentes, on en sait beaucoup moins sur l'entrée des consommateurs dans des contextes avec des conditions de vulnérabilité différentes. En effet on ne trouve que très peu de recherche en marketing des services sur la vulnérabilité des immigrants ce qui peut représenter un gap à couvrir. En étudiant les vulnérabilités des consommateurs dans les rencontres avec les services, nous pouvons comprendre leurs expériences ainsi que leurs parcours dans les environnements de services et développer des programmes de marketing pour diminuer l'influence négative de cette vulnérabilité sur leurs expériences (Ostrom et al., 2015). En cas d'interactions négatives, les clients déjà vulnérables peuvent voir leur bien-être affecté. (Hall and Lamont, 2009). Il est donc évident que l'expérience vécue par les clients immigrés méritent d'être étudiée.

Cependant la littérature existante sur l'expérience de clients immigrés reste pratiquement muette à ce sujet. En effet, la plupart des articles sur les relations interculturelles se focalisent sur le contexte du tourisme. La rareté des études peut aussi s'expliquer par le fait que les chercheurs ne s'attendent pas à des différences de comportement des consommateurs dans les rencontres de services interculturelles et intraculturelles, c'est-à-dire lorsque les prestataires de services nationaux servent des

clients nationaux (Sichtmann, 2017). Pour répondre au manque de connaissance à ce sujet, ce travail va s'intéresser à la question de recherche suivante :

« Quels sont les facteurs spécifiques affectant l'expérience de service des clients immigrés ? »

Plus précisément, les objectifs de recherche seront tout d'abord de distinguer les facteurs qui reviennent le plus fréquemment lors des expériences négatives et positives, avant d'étudier leurs impacts sur la satisfaction des clients immigrés. Ainsi, l'objectif est aussi de proposer des moyens pouvant être mis en œuvre par les entreprises pour limiter les mauvaises expériences. Pour ce faire, les données seront collectées et analysées selon la méthode des incidents critiques (Stauss et Mang, 1999).

Afin d'avoir une idée claire de la structure de mon travail, je présente ici un plan. Je débuterai en rédigeant une revue de littérature qui me permettra d'explorer la théorie portant sur les sujets de mon étude. Je parlerai des interactions de services en général ainsi que de leurs conséquences avant de me concentrer sur les rencontres interculturelles. Cette partie nous permettra de distinguer les différentes attentes des différentes cultures. Ensuite, je rapporterai ce que les auteurs ont dit à propos de la clientèle issue de l'immigration. Beaucoup d'études ont été menées dans le contexte touristique mais très peu dans le contexte des clients immigrés, je distinguerai alors les deux. Je vais ensuite me pencher sur la vulnérabilité des clients immigrés qui sont généralement plus sensibles que les autres. La vulnérabilité pourrait affecter le bien-être des clients, il est donc intéressant d'expliquer le lien qui existe entre les deux. La partie suivante sera la méthodologie, dans laquelle je présenterai les caractéristiques de la méthode des incidents critiques, qui a permis de récolter et d'analyser les données. Les résultats des analyses seront ensuite reportés dans la partie « Résultats » dans lequel je détaillerai les divers facteurs affectant l'expérience de service des clients immigrés. Une interprétation plus poussée sera faite dans la partie « Discussion » dans laquelle je chercherai à expliquer les raisons et l'importance de ces facteurs. Finalement, la conclusion permettra de proposer des solutions possibles pour les entreprises et de mettre en évidence leurs limites.

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Revue et critique de la littérature

Interactions de service

Nous pouvons d'abord définir ce qu'est une interaction de service comme "l'interaction dyadique entre un client et un prestataire de services" (Suprenant et Solomon, 1987, p. 87). La nature dyadique des rencontres signifie que les caractéristiques, les attitudes et les comportements des employés de première ligne ont un impact sur le client, et vice versa (Stauss et Mang, 1999). Selon le type de service, "le prestataire de services est souvent le service pour le client" (Suprenant et Solomon, 1987, p. 87), ce qui veut dire que les perceptions des clients durant une interaction de service influencent leurs perceptions de la qualité du service (Bitner, 1990 ; Stauss et Mang, 1999). Cet effet est probablement plus important lors des rencontres interculturelles. En effet, les perceptions et les attentes des clients immigrés par rapport aux interactions peuvent être différentes de celles des clients non immigrés, ce qui peut donc impacter les perceptions de la qualité du service.

Rencontre interculturelle

Les interactions sont, en effet, plus complexes dans les rencontres interculturelles, car les participants ont un héritage culturel bien différent (Hopkins et al., 2005 ; Warden et al., 2003). Les travaux de Sharma et ses collègues (2009) contribuent grandement à la base théorique de mon travail, en effet ces travaux se penchent sur les rencontres interculturelles de service qu'ils définissent comme « un processus d'échange de services impliquant un client et un prestataire de services de cultures différentes » (Sharma et al. 2009).

Plusieurs études mettent en avant l'idée selon laquelle les différences culturelles ont un impact sur l'évaluation de l'échange de services par le client (Edgar et Fuchs, 2012). En plus d'exercer une influence dans l'évaluation du service, les rencontres interculturelles ont un impact sur les attentes des consommateurs (Zhang et al. 2008). En effet, Hopkins et al. (2005) indiquent aussi que les indices identitaires saillants d'une personne, tels que les différences physiologiques, linguistiques et

comportementales, influencent les attentes sur le marché national. L'étude de Mattila (1999) a, par exemple, montré l'influence de l'orientation culturelle sur les attentes et l'évaluation des clients. En effet les clients occidentaux ont tendance à avoir une évaluation de la qualité du service basée sur des éléments concrets de leur environnement physique contrairement aux clients asiatiques. En d'autres termes, les clients occidentaux accordent plus d'importance à ce qu'ils voient et ressentent directement, tels que l'aspect visuel du lieu ou la propreté, tandis que les clients asiatiques peuvent accorder davantage d'importance à d'autres aspects, tels que la gentillesse du personnel ou la qualité de l'interaction humaine.

De plus, selon l'étude de Furrer, Liu et Sudharshan (2000), les clients de diverses cultures accordent des valeurs différentes aux cinq dimensions SERVQUAL pour évaluer la perception de la qualité de service. Leur travail montre que les facteurs culturels peuvent affecter les intentions comportementales des clients en influençant la perception de la qualité du service. En somme, Les études de Furrer et al. (2000) et de Mattila (1999) montrent que l'importance relative des dimensions du service varie d'une culture à l'autre, ce qui peut expliquer des attentes et des évaluations différentes dans les rencontres interculturelles. Selon Stauss et Mang (1999) ces différentes attentes peuvent provoquer un taux d'échec plus élevé si un prestataire répond uniquement aux attentes des clients nationaux.

Comme le révèle Burton (2000), en plus d'avoir des attentes et des évaluations différentes, les groupes ethniques peuvent avoir des valeurs, comportements et des modes de vie distincts qui sont influencés par leur culture. Cela se reflète dans leur langue, leur lieu de résidence, leurs traditions et leurs pratiques religieuses.

Finalement, comme l'a indiqué Sizoo et al. (2005), le scénario du processus d'échange de services devient de plus en plus complexe lorsque les deux participants sont issus de milieux culturels différents. En effet, les échanges de services entre deux personnes de cultures différentes donnent souvent lieu à des malentendus et à des conflits en raison de valeurs et normes culturelles distinctes (Sharma et al. 2012).

Cependant, il est important de comprendre les rencontres interculturelles dans le cadre des clients immigrés. En effet, la littérature existante ne traite pas ce sujet. Il existe un certain nombre de recherches antérieures menées dans des contextes touristiques mais très peu dans le cadre des clients immigrés. La rareté des études peut s'expliquer

par le fait que les chercheurs ne s'attendent pas à des différences de comportement des consommateurs dans les rencontres de services interculturelles et intraculturelles, c'est-à-dire, lorsque les prestataires de services nationaux servent des clients nationaux (Sichtmann, 2016). Les études menées dans le cadre touristique indiquent que les clients sont moins insatisfaits des rencontres interculturelles que des rencontres intraculturelles lorsqu'il s'agit d'échecs de service. (Warden et al., 2000). Leur justification théorique est un "effet de pardon", c'est-à-dire, que les clients associent les échecs du service à la différence culturelle et réduisent par conséquent leurs attentes, ce qui influence leur satisfaction (Stauss et Mang, 1999 ; Warden et al., 2003 ; Weiermair et Fuchs, 2000). Les rencontres interculturelles dans le cadre du tourisme diffèrent des rencontres quotidiennes, car les touristes comprennent et anticipent les différences culturelles. Ils font l'expérience de quelque chose de nouveau qui les enthousiasme, au contraire les immigrants n'anticipent pas forcément cette différence culturelle (Hartman et al., 2013).

Clients immigrants

Il réside, en effet des dissemblances importantes entre les clients immigrants et les clients issus du tourisme. Reisinger (2009, p. xviii) définit le touriste international comme "[...] un visiteur culturellement différent qui séjourne dans une destination pour un minimum de 24 heures et un maximum de 12 mois dans un but de vacances, d'affaires, d'études, de famille, de sport ou de conférence". Le « coussin culturel » permet de comprendre l'influence des différences culturelles sur l'expérience du touriste international (Hartman et al., 2009a, b). Le « coussin culturel » comprend deux dimensions différentes : l'enthousiasme et la connaissance culturelle perçue. L'excitation est un élément effectif qui prend en compte la mesure dans laquelle l'expérience semble plus agréable, plus palpitante ou plus amusante simplement parce qu'elle s'est déroulée dans un pays étranger. Plus précisément, le « coussin culturel » protège le touriste international des réactions négatives grâce à deux processus : un processus cognitif, dans lequel on associe les différences entre les attentes et les performances à la différence culturelle et un processus affectif, dans lequel l'expérience interculturelle elle-même suscite une grande excitation (Hartman et al., 2009a). Bien que Strauss et Mang (1999) suggèrent que des écarts entre les attentes et les performances en dehors d'une certaine tolérance peuvent entraîner des

réactions négatives dues au choc culturel, des recherches antérieures indiquent également que les touristes internationaux peuvent être moins exigeants, plus indulgents et plus tolérants vis-à-vis des différences perçues (Steiner et Reisinger, 2006 ; Weiermair et Fuchs, 2000 ; Hartman et al., 2009a, b). Cependant, les clients immigrés, ne cherchent pas cette différence et ne profitent pas du « coussin culturel » qui leur permettrait d'atténuer les différences perçues.

Dans ce travail, nous allons donc nous intéresser aux clients immigrés. Comme indiqué ci-dessus, les clients immigrés peuvent évaluer et réagir différemment aux services s'ils ne répondent pas à leurs attentes. Ces derniers peuvent aussi percevoir autrement les tentatives de récupération (Sharma et al., 2012). Barker et Härtel (2004) nous montrent, par exemple, que les clients immigrés ont souvent l'impression d'avoir reçu un service inéquitable, ce qui diminue leur niveau de satisfaction.

Selon Montoya et Briggs (2013) les clients immigrés représentent souvent des groupes minoritaires, qui se sentent psychologiquement plus proches des employés ayant les mêmes racines ou origines culturelles. Ils peuvent même s'attendre à un traitement préférentiel (Montoya et Briggs, 2013). Un contexte culturel commun facilite la relation entre le prestataire de services et le client, car ce dernier se sent mieux compris (Montoya et Briggs (2013).

Vulnérabilité des clients immigrés

En plus de voir leurs interactions de services devenir plus complexes par les différences culturelles, les immigrés sont aussi vulnérables à cause de leur statut (Shultz et Holbrook, 2009). C'est pourquoi, il est aussi important de se pencher sur la vulnérabilité des consommateurs immigrés, car elle peut influencer le bien-être des clients. En effet, des interactions négatives peuvent aggraver le bien-être des clients déjà vulnérables (Hall and Lamont, 2009). La vulnérabilité d'un consommateur peut être le résultat « de l'interaction d'états individuels, de caractéristiques individuelles et de conditions externes avec un contexte dans lequel les objectifs de consommation peuvent être entravés » (Baker et al., 2005, p. 134 ; Shultz et Holbrook, 2009).

Walsh et Hammes (2017) adoptent aussi un point de vue intéressant sur les consommateurs vulnérables en étudiant les raisons pour lesquelles les prestataires de

services affichent des préférences discriminatoires à l'égard de certains consommateurs. Les chercheurs affirment que la discrimination des employés peut être un sous-produit de l'épuisement des employés de première ligne ou du travail émotionnel. En outre, les auteurs suggèrent que les entreprises qui utilisent des scripts de service peuvent exacerber le travail émotionnel et, par conséquent, alimenter les comportements discriminatoires des employés à l'égard des clients.

En résumé, la littérature existante montre que les attentes et l'expérience de service des clients sont influencées par plusieurs facteurs. Cependant, ces études se concentrent surtout sur les clients issus du tourisme. C'est pourquoi il est pertinent de définir et analyser les différents facteurs pouvant influencer l'expérience des clients immigrés.

MÉTHODOLOGIE

L'étude que j'ai réalisée est une analyse qualitative basée sur des données récoltées et analysées selon la méthode des incidents critiques (Flanagan 1954). Il est donc important de commencer par expliquer en quoi consiste cette dernière.

La méthode des incidents critiques (MIC)

John C. Flanagan a décrit la méthode des incidents critiques, également appelée « MIC » (ou « CIT » en anglais, pour critical incident technique) pour la première fois dans son article de 1954, bien qu'elle existât déjà dans les études du « Aviation Psychology Program of the United States Army Air Forces » pendant la Seconde Guerre mondiale. Il s'agit d'une méthode d'interview qualitative qui propose un ensemble d'étapes à suivre pour faciliter l'analyse des observations de comportement humain. Pour atteindre cet objectif, la méthode vise à identifier et à retranscrire des « incidents critiques » (Flanagan, 1954). La méthode des incidents critiques consiste à demander à une personne de raconter une expérience spécifique. Son récit nous permettra d'identifier les différents facteurs qui ont influencé son expérience (Morales et Ladhari, 2011). En principe, la technique de l'incident critique est reconnue comme une méthode appropriée pour la recherche sur le marketing des services (Gremier, 2004). Pour définir avec plus de précision la notion d'incident critique, je reprends la définition de Bitner et al. (1990) :

« An incident is defined as an observable human activity that is complete enough in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act. A critical incident is one that contributes to or detracts from the general aim of the activity in a significant way » (Bitner et al., 1990, p.73).

La définition de Flanagan (1954) rejoint celle de Bitner (1990) avec quelques modifications : « To be critical, an incident must occur in a situation where the purpose or intent of the act seems fairly clear to the observer and where its consequences are sufficiently definite to leave little doubt concerning its effects » (Flanagan, 1954, p.327). Flanagan (1954) décrit cinq étapes différentes concernant la procédure de la méthode

CIT. a) La détermination de l'objectif général de l'activité. Cette étape consiste à définir clairement le but principal de l'activité. b) L'élaboration de plans et la spécification des règles pour la collecte de données ainsi que les instructions concernant les normes à utiliser doivent être les plus précises possibles afin d'évaluer et classer correctement les comportements observés. c) Collecte des données, l'incident peut être relaté lors d'un entretien ou rédigé par l'observateur lui-même (l'observateur assiste à une scène et décrit les comportements). Dans les deux cas, il est essentiel que le rapport soit objectif et comprenne tous les détails pertinents. d) L'analyse des données. L'objectif de cette analyse est de résumer et de décrire les données de manière efficace afin qu'elles puissent être utilisées à diverses fins pratiques. e) interprétation des données.

La méthode des incidents critiques a largement été utilisée et plusieurs auteurs ont examiné sa fiabilité et sa validité. Andersson & Nilsson (1964) ont par exemple montré que l'identité des enquêteurs et la méthode de collecte de données ont peu d'impact sur les résultats confirmant ainsi la fiabilité et la validité de la MIC. De plus, l'article de Gremler (2004) peut également être cité, puisqu'il s'intéresse à l'application de la MIC dans le secteur des services. Selon lui, ce procédé est largement reconnu comme un outil de recherche dans ce domaine, ce qui est confirmé par le nombre important d'études qui l'utilisent. En outre, l'article propose des recommandations sur la manière optimale d'appliquer cette méthode dans ce contexte précis. Il y a également l'article de Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio (2005) dans lequel les auteurs sont revenus sur l'utilisation et l'évolution de la MIC au cours des 50 dernières années. Ils ont analysé plus de 125 travaux qui utilisaient cette méthode et ont conclu qu'elle est utile. Ils mentionnent également quelques éléments qui ont changé depuis sa description par Flanagan. Par exemple, l'expansion à d'autres domaines comme le marketing et le fait que les incidents critiques sont généralement reportés par mémoire, à condition que les récits soient suffisamment détaillés et que les répondants s'en souviennent clairement.

En outre, la technique des incidents critiques est bien adaptée aux rencontres interculturelles car les histoires racontées par les participants ne sont pas biaisées par des questions (Stauss & Mang, 1999). Afin de mieux comprendre les "chocs culturels", il est nécessaire d'identifier les expériences spécifiques que les clients perçoivent comme des écarts exceptionnels par rapport au scénario normal. La technique des

incidents critiques répond précisément à cette exigence (Morales et Ladhari, 2011). Ce n'est que de cette manière qu'il est possible d'obtenir des informations détaillées sur les écarts de performance perçus en matière de qualité.

Collecte de données et échantillon

Comme indiqué précédemment, les données ont été récoltées en face à face à l'aide de courtes interviews avec des personnes immigrées résident en suisse depuis moins de cinq ans. Afin de trouver des clients immigrés, nous avons demandé de l'aide au bureau d'intégration de la ville de Martigny, ainsi qu'à plusieurs associations. Durant les entretiens, la question principale portait sur une expérience particulièrement positive et négative lors de laquelle ils ont été servis par un employé de service local. Nous avons également posé des questions d'approfondissement afin de bien comprendre ce qui a influencé l'expérience des clients. La fiche d'entretien se trouve en Annexe 1. Cette collecte de données permet d'obtenir des incidents critiques de clients dont la satisfaction a été diminuée en raison des agissements d'un employé de service. Il y a également d'autres questions d'approfondissement portant notamment sur des éléments quantitatifs tels que la satisfaction, la fidélité, ainsi que des questions mesurant les émotions ressenties par les répondants lors des incidents. Une des conditions était que les répondants rapportent un incident qu'ils ont vécu au cours des deux dernières années, afin de garantir que l'évènement soit encore suffisamment vivide dans leur mémoire. Leurs récits nous permettront d'identifier les différents facteurs qui ont influencé leurs expériences. J'ai récolté vingt-cinq interviews dans lesquelles nous trouvons une expérience positive ainsi qu'une expérience négative. Au total, 100 interviews seront analysées dans ce travail, mes interviews seront regroupées avec celles de l'assistante du professeur Furrer, Chloe Baillod.

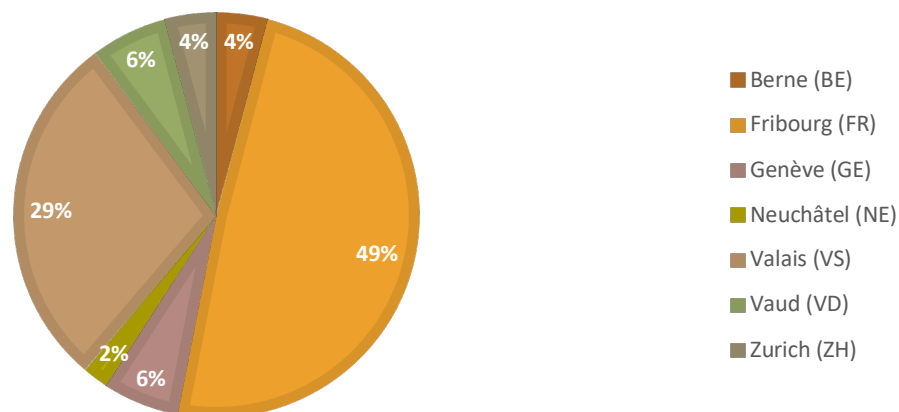
Répartition des répondants en Suisse

Dans cet échantillon, nous avons observé une participation féminine de 65% de tandis que les hommes ne représentent que 35% des participants. En outre, notre échantillon est géographiquement diversifié. Comme nous le montre le graphique ci-dessous, les participants proviennent de différentes régions de la Suisse. La majorité des répondants, c'est-à-dire le 49% d'entre eux, résident dans le canton de Fribourg, 29% résident en Valais et 6% des répondants viennent du canton de Vaud ainsi que du

canton de Genève. Enfin, 4% des répondants résident dans le canton de Bern et Zurich et 2% résident dans le canton de Neuchâtel.

Figure 1 : Répartition des répondants en Suisse

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS EN SUISSE

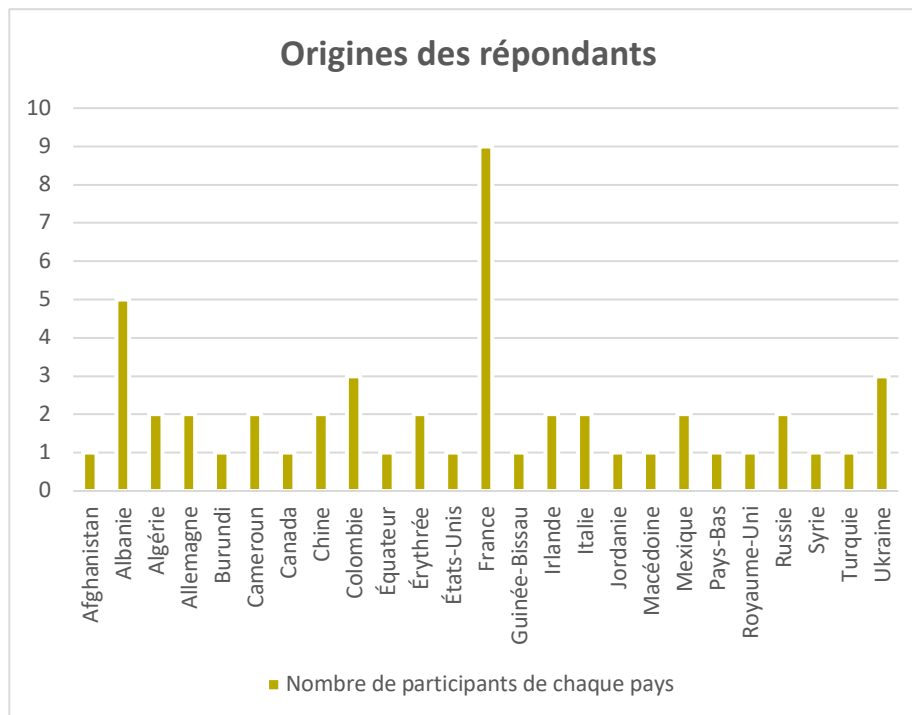


Origines des répondants

Les répondants proviennent de vingt-cinq pays différents reflétant ainsi la richesse de la diversité culturelle parmi les immigrés en Suisse. Chaque individu apporte ses propres contextes culturels, expériences et attentes en matière de services. Cette variété d'origine permet une analyse approfondie des facteurs affectant la satisfaction des clients immigrés dans un contexte multiculturel. Dans notre échantillon, nous retrouvons neuf participants français, cinq répondants albanais, trois répondant ukrainiens et colombien. Notre échantillon se compose également de deux répondants d'origine algérienne, allemande, camerounaise, chinoise, erythréenne, irlandaise, italienne, mexicaine et russe. Enfin, nous avons un répondant afghan, burundais,

canadien, équatorien, américain, guinéen, jordanien, macédonien, britannique, syrien et un répondant turc.

Figure 2: Origines des répondants



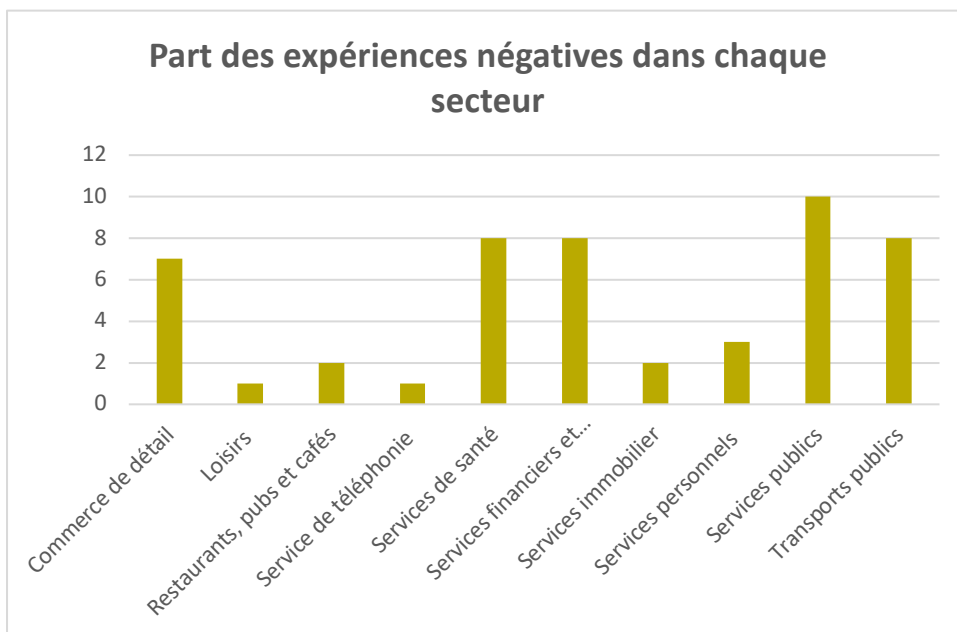
Part des expériences négatives dans les différents secteurs de services

Il est intéressant d'analyser la part des expériences négatives dans les différentes industries de services. Les expériences négatives constituent une source précieuse d'informations car elles mettent en avant les défis spécifiques auxquels sont confrontés les clients immigrés lors de leurs interactions avec des employés de service. La séparation des cas en fonctions de leur industrie de service nous permet de mettre en lumière les domaines où des améliorations sont nécessaires pour répondre aux besoins et aux attentes des clients immigrés.

En effet, en examinant les expériences négatives de manière sectorielle, nous pouvons identifier les tendances et les problèmes récurrents propres à chaque domaine d'activité. En identifiant les problèmes spécifiques dans chaque industrie de service, nous pouvons élaborer des stratégies et des solutions adaptées afin d'améliorer les expériences des clients immigrés. Dans notre analyse, nous avons regroupé les cent cas dans onze industries de services. Parmi ces dernières, nous retrouvons : le commerce de détail dans lequel nous avons observé sept expériences négatives, les loisirs avec une seule expérience négative, les restaurants, pubs et

cafés avec deux expériences négatives, les services de téléphonie avec une expérience, les services de santé avec huit expériences négatives, les services financiers et d'assurance avec huit expériences, services immobiliers avec deux expériences négatives, les services personnels avec trois expériences et les services publics avec 18 expériences négatives. Nous constatons donc que 20% des mauvaises expériences récoltées auprès des clients immigrés se déroulent dans le secteur des services publics, 16% dans les services de santé, 16% dans les services financiers et d'assurance, 16% dans les transports publics et 14% dans le commerce de détail. Les récits méritent donc d'être étudiés de manière plus détaillée afin de voir si ces expériences sont en lien avec le secteur d'activité. Cela va nous permettre de comprendre l'origine des problèmes et d'apporter des améliorations dans le but de créer un environnement plus inclusif et accueillant pour tous les clients.

Figure 3 : Part des expériences négatives dans chaque secteur



Méthode d'analyse

Analyse thématique

La méthode utilisée pour analyser les données commence avec le codage et le classement des incidents selon les différents facteurs. Le classement s'effectue sur le logiciel Excel. La première étape est de classer les différents cas dans dix industries de service différentes : a) le commerce de détail (les épiceries, magasins de vêtements, librairies analyse thématique), b) les transport publics (bus, train, avion), c) les restaurants, pubs et cafés, d) les loisirs (gymnastique, cinémas), e) les services de santé (clinique médicale/dentaire), f) les services financiers et d'assurance (banque, assurance), g) les services personnels (crèche, coiffeur, atelier de réparation), h) les services publics (service sociaux, bureau de poste, bureau CFF, bibliothèque, police, conseillère chômage), i) les services immobiliers, et j) les opérateurs de téléphonie.

Une fois les cas classés dans différentes catégories de services, nous effectuons une analyse au cas par cas. Pour y parvenir, nous avons utilisé l'analyse thématique (Braun & Clarke 2006), afin de mieux comprendre les comportements, les attitudes et les perceptions des clients immigrés lors d'une interaction de service et car plusieurs facteurs peuvent rentrer en jeu dans une même interaction.

L'analyse thématique consiste, dans un premier temps, à se familiariser avec les données (Braun & Clarke 2006). Puisque la plupart des données ont été collectées par des moyens interactifs, nous arrivons à l'analyse avec une certaine connaissance préalable de ces dernières. Afin de mener une analyse thématique, nos données verbales ont été transcrites sous forme écrite.

Après avoir lu et s'être familiarisé avec les données, nous avons identifié deux facteurs principaux : les facteurs liés aux clients et les facteurs liés aux employés de services. Ensuite, des codes initiaux précis ont été identifiés pour chaque cas, c'est-à-dire, des facteurs pertinents qui ont été mentionnés par les répondants. Après avoir codées et rassemblées les données, nous avons pu mettre en évidence une liste de différents codes permettant de les trier en thèmes potentiels. Nous avons fait en sorte que les données à l'intérieur des thèmes soient cohérentes entre elles, mais qu'il y ait toutefois des distinctions entre les thèmes. Finalement, ces thèmes appelés aussi termes

généraux (Braun & Clarke 2006), représenteront nos facteurs qui seront liés, soit aux clients, soit aux employés.

Dans un premier temps, nous avons analysé les incidents négatifs rencontrés par les clients immigrés. Ensuite, nous avons débuté l'analyse par les facteurs liés aux clients et présenté les facteurs les plus présents. Nous avons, par la suite, développé leur importance dans les différents secteurs de service. Enfin, nous avons fait de même de même pour les facteurs liés aux employés.

De plus, nous avons analysé les incidents positifs rencontrés par les clients immigrés. L'analyse débute par les facteurs positifs liés aux clients, puis, continue avec l'analyse des facteurs liés aux employés. Dans chacune de ces parties, plusieurs thèmes ont été identifiés. Cette partie revêt une importance particulière, car elle nous permet de mieux comprendre les facteurs contribuant à une expérience positive pour les clients immigrés. Finalement, cela nous permet de faire des recommandations managériales, c'est-à-dire, de proposer des solutions qui peuvent être adoptées par les entreprises afin de limiter les mauvaises expériences des clients immigrés.

RÉSULTAT DE L'ÉTUDE

Expériences négatives

Les récits d'expériences négatives mettent en lumière les problèmes auxquels sont confrontés les clients immigrés, les lacunes et les points faibles des services offerts par les entreprises. En écoutant et analysant directement les récits des clients immigrés, nous pouvons saisir les nuances de leurs expériences et identifier les aspects spécifiques qui ont contribué aux expériences négatives. En effet, lors des entretiens, ces clients peuvent fournir des informations détaillées sur ce qui n'a pas fonctionné, ce qui leur a causé des difficultés et ce qu'ils auraient souhaité être amélioré. Ces interviews sont des exemples concrets de situations vécues par les clients, ce qui renforce ainsi la crédibilité de notre étude.

Facteurs liés aux clients

Le manque de connaissance du système en Suisse

En analysant les entretiens recueillis, nous constatons que le facteur récurrent lié au client est le manque de connaissance des différents systèmes de fonctionnement suisses. Ce manque de connaissance se manifeste de différentes manières et a un impact significatif sur l'expérience des clients immigrés dans divers secteurs de services.

Ce facteur a été mentionné dans tous les secteurs de services. En effet, dans le commerce de détail, le manque de connaissance des procédures et fonctionnements mène à des expériences négatives. Ceci a notamment été exprimé par plusieurs répondants, par exemple, un participant explique son ressenti par rapport aux différentes manières d'indiquer le prix d'un article en magasin. Ce dernier indique qu'il sent une différence dans la manière de faire entre son pays d'origine et la Suisse. La confusion accompagnée d'un manque de patience de la part de l'employé ont mené à une expérience négative vécue par le répondant : « *I feel like they are made with a different logic than the logic I come from... The product is normally 100 francs. But it's discounted. So, now it's 90. But instead of being the 90, the biggest number, it's the 10, the biggest number... Yeah. And for me, that's super confusing. Like it makes no sense at all to me... I feel so dumb* ». Le sentiment de confusion est très souvent mentionné, comme nous le dit cet autre répondant : « *Je ne comprenais pas ce qu'elle*

me disait, moi je ne savais pas ce qui n'allait pas ». Ici, nous constatons que le manque de connaissance conduit à un sentiment de confusion et d'impuissance auprès des individus.

En outre, nous avons constaté, à travers les témoignages, que la satisfaction des clients immigrés dans les services de santé peut être considérablement affectée par leurs attentes et la réalité des services qu'ils rencontrent en Suisse. Ceci peut être illustré par le témoignage pertinent d'une patiente qui a attendu longuement à l'hôpital avant d'être prise en charge, ce qui a conduit à une mauvaise expérience. Elle a comparé cette expérience avec le système de santé en Russie : *« Donc vraiment, c'est très différent de la Russie. En Russie, ce sont les médecins qui viennent à la maison, et le système, il est bien mieux, beaucoup mieux qu'en Suisse »*. En effet, lorsque les patients sont mal informés sur le système suisse, ils auront des attentes basées sur le système de leur pays d'origine. Par exemple, en Russie, il est courant que les médecins se déplacent à domicile, ce qui n'est pas une pratique courante en Suisse. Ainsi, lorsqu'ils découvrent que le système suisse fonctionne différemment, cela peut provoquer une frustration et un sentiment d'abandon. La patiente en question s'attendait à un service rapide et personnalisé, et l'attente prolongée à l'hôpital a donc été perçue très négativement.

De plus, les témoignages recueillis dans plusieurs secteurs mettent en lumière à quel point ce facteur peut conduire à des sentiments d'humiliation et de dévalorisation. *« Je me suis senti pris pour une personne complètement incapable, qui n'a aucune connaissance. »*, *« ...Aussi, parce que je ne connaissais pas le système. Et du coup, ça me faisait toujours peur quand je devais aller chez un prestataire, parce que je ne savais jamais s'il fallait que j'avance les frais à chaque fois »*. Ici, nous sommes dans un contexte de service financier, les clients peuvent se sentir dépassés par les procédures complexes, les terminologies spécifiques et les différences culturelles. Ce qui explique leur expérience déstabilisante, humiliante ainsi que la création d'un sentiment de peur chez le client.

Dans d'autres contextes, comme les services publics, les clients immigrés peuvent aussi être confrontés à des termes ou des procédures qui leur sont inconnus, ce qui entraîne confusion et malentendus comme nous le montre ce témoignage : *« ...Quand je suis arrivée en face de l'employée, elle m'a dit qu'il manquait l'adresse de l'expéditeur. Donc, en fait, je ne savais juste pas ce que ça voulait dire expéditeur...Je ne savais même pas où la noter sur l'enveloppe. Est-ce qu'il fallait la mettre à côté,*

derrière ou quoi que ce soit ». Ne pas savoir ce que signifie « expéditeur » ou ne pas connaître l'emplacement de l'adresse sur une enveloppe, peut compliquer des tâches simples et créer des frustrations qui pourraient être évitées. L'incertitude et le manque de clarté concernant les procédures augmentent le stress et l'anxiété des clients immigrés. En outre, la peur de faire des erreurs ou de ne pas comprendre les instructions peut rendre les interactions avec les services publics particulièrement stressantes.

Dans le secteur des transports publics, la plupart des expériences négatives vécues par les clients immigrés sont aussi dues à un manque de connaissance du système. Les clients peuvent se sentir perdus ou embarrassés lorsqu'ils ne savent pas utiliser les services publics, comme l'achat de billets de bus. Par exemple, un répondant a essayé de payer son billet à l'intérieur du bus, ne réalisant pas qu'il devait l'acheter à l'avance ou utiliser une machine à l'extérieur : *« Parce qu'en fait, en France, les bornes pour prendre un ticket sont dans le bus ou dans le tram... ben pour moi, j'allais le prendre à l'intérieur »*. Un autre répondant a également expliqué un récit similaire : *« Chez moi, on rentre dans le bus et à l'intérieur, il y a une personne qui vient pour nous faire payer... quand je suis arrivée, j'ai cru que c'était la même chose ici. Je suis rentrée dans le bus et je ne voyais personne. Je me suis assise, j'ai attendu... je vois qu'une personne rentre dans le bus... Je voulais payer, donc je lui tends un billet de 10...j'essaie de lui dire, malgré mon anglais mauvais, que je veux payer. Il me dit non, que c'est trop tard »*. Cette situation peut engendrer un sentiment d'incompétence ou de honte, ce qui peut dissuader les clients de continuer à utiliser ces services ou de demander de l'aide. De plus, l'incapacité à utiliser facilement les systèmes peut affecter leur confiance en eux et leur sentiment de bien-être général.

En somme, les divers récits d'expériences négatives des clients immigrés révèlent que le manque de connaissance des systèmes en Suisse est un facteur clé affectant leur satisfaction dans divers secteurs de services. Ce manque de familiarité entraîne souvent un sentiment de confusion, d'humiliation, de dévalorisation et de peur. Les attentes non satisfaites, les procédures complexes et les différences culturelles contribuent à des expériences désagréables et stressantes. En comprenant et en abordant ces défis, les entreprises et les prestataires de services peuvent mieux répondre aux besoins spécifiques des clients immigrés, améliorant ainsi leur satisfaction et leur intégration dans la société suisse.

La vulnérabilité

La vulnérabilité des clients immigrés influence grandement leur satisfaction dans divers secteurs de services. Par exemple, une répondante a partagé une expérience très intéressante lors de laquelle elle s'est rendue chez un médecin gynécologue. Étant seule à la maison, elle n'a pas eu d'autre choix que de prendre ses quatre enfants avec elle. La barrière de la langue et le manque d'empathie du médecin, qui lui a reproché la présence de ses enfants, sans lui offrir de solution, ont accentué son sentiment de vulnérabilité. « *Elle m'a clairement dit qu'elle ne voulait pas que je prenne mes enfants alors que je n'avais pas d'autre solution...Moi, je n'ai pas d'autre solution* ». Cette vulnérabilité est également présente face à des employés ou des prestataires qui adoptent un comportement autoritaire, comme nous le décrit le répondant suivant : « *The thing is that he has this very, like, power attitude* ». Ce déséquilibre de pouvoir peut rendre le client immigré plus réticent à exprimer ses besoins ou à poser des questions, craignant des répercussions ou une attitude condescendante. En outre, le manque de connaissance des systèmes et des services disponibles laisse fréquemment le client immigré dans une position de dépendance. Cependant, comme il a été mentionné ci-dessus, la barrière linguistique peut également accentuer ce sentiment de vulnérabilité car elle provoque des difficultés significatives dans la communication quotidienne. Lorsque les clients ne peuvent pas exprimer clairement leurs besoins ou comprendre pleinement les informations qui leur sont fournies, ils peuvent se sentir exclus ou traités injustement.

De plus, nous avons remarqué que les clients immigrés peuvent perdre confiance dans le système de santé s'ils ressentent un manque de prise en considération de leurs préoccupations ou s'ils perçoivent des jugements négatifs. Se sentir abandonné peut renforcer le sentiment d'isolement et de vulnérabilité chez les clients immigrés. Ils peuvent se sentir seuls face à leurs problèmes de santé, sans le soutien adéquat des professionnels, comme nous le montre le récit d'un répondant : « *...Like her judgmental attitude. I felt a bit discriminated and like abandoned in a way* ».

La barrière de la langue

La barrière de la langue peut avoir un impact significatif sur la satisfaction des clients immigrés, comme en témoignent plusieurs récits : « *It can be miscommunication when you want something, like in restaurants or in the administration...Because the lawyer*

says something and the SPOMI says something and then I read something else. So it's like at the end, I'm just lost ». Lorsqu'il y a une barrière de la langue, les clients peuvent facilement mal comprendre et être mal compris lorsqu'ils expriment leurs besoins ou leurs souhaits. En outre, nous avons remarqué que la barrière de la langue mène à différents états émotionnels comme la confusion, le stress, la frustration et la gêne, affectant les relations entre les clients immigrés et les employés.

Les conséquences :

La confusion

La confusion est un facteur qui a beaucoup été mentionné par nos répondants, comme nous l'avons vu ci-dessus, il est étroitement lié à la barrière linguistique et au manque de connaissance du système en Suisse. Cependant, il est quand même très intéressant de l'analyser de plus près.

Pour commencer, le lien étroit entre la confusion et le manque de connaissance du système peut être illustré avec le récit suivant : « *Pour lui ça semblait logique, et puis moi j'étais dans l'incompréhension totale...En général, dans les services clients, quand ça se passe mal, c'est quand on est dans l'inconnu. Si on nous dit clairement, ça va prendre tant de temps et qu'on s'y tient, mine de rien, même si c'est long, on est d'accord* ». Ici, le répondant nous indique que la confusion ressentie par les clients est liée aux manques d'informations et aux différentes attentes des clients immigrés.

Ensuite, la confusion provient aussi des différences culturelles. Dans le secteur des restaurants, pubs et cafés, une répondante a témoigné d'un récit intéressant dans lequel elle parlait au téléphone en haut-parleur. La serveuse du café l'a alors interpellée de manière agressive afin que la cliente mette fin à son appel. La cliente a exprimé son étonnement et sa confusion lors de l'entretien, attribuant cette réaction à une différence culturelle, car dans son pays d'origine, parler au téléphone en haut-parleur n'est pas considéré comme un comportement problématique. « *Je ne voyais pas le mal et je parlais avec elle au téléphone...Moi, j'étais très perdue* ».

En outre, nous avons remarqué que la barrière de la langue, c'est-à-dire la difficulté à comprendre ou à se faire comprendre peut créer une confusion importante. Nous pouvons appuyer ces propos à travers le récit d'une expérience négative vécue par une patiente qui a indiqué que : « *I was feeling so ashamed and embarrassed...the lady was speaking in a very strong dialect and I just couldn't get it...She was even judging me* ». Cela montre que les clients immigrés peuvent se sentir humiliés s'ils

pensent que leurs difficultés de communication sont perçues comme un manque de compétence ou d'intelligence par le personnel. Les sentiments d'humiliation peuvent donc transformer une visite médicale en une expérience négative.

La frustration

Le sentiment de frustration est souvent évoqué et peut être lié à une discrimination ou à une confusion vécue par le client. Par exemple, un répondant victime de discrimination a expliqué avoir ressenti de la frustration face à une situation qu'il a perçue comme injuste : « *C'était quand même un peu frustrant. J'ai dû l'insulter sérieusement* ».

La barrière de la langue peut également créer un sentiment de frustration et ainsi jouer un rôle crucial dans la détermination de la satisfaction des clients immigrés comme le montre ce témoignage : « *So it was just like really frustrating for me. Like knowing that if I don't speak the language, I cannot get something that I need* ». La frustration découle ici de l'incapacité à accéder aux services nécessaires en raison de la barrière linguistique. Par exemple, si un client ne peut pas obtenir des informations importantes, il peut ressentir une profonde frustration, se sentant ainsi exclu ou discriminé « *There is just one girl that speaks English there. And so I was trying really hard, like trying to use the translator and everything to communicate with the girl there but she didn't speak really English, so it was really frustrating* ».

Le stress

À travers les récits, nous remarquons que les expériences négatives sont souvent accompagnées de stress, principalement en raison de l'incertitude et de l'inconnu auxquels les clients sont confrontés, comme le montre ce témoignage : « *Je trouve que c'est vraiment le fait d'être dans l'inconnu. Ça, c'est très stressant* ».

Dans les lieux publics, le stress est un facteur significatif qui influence la satisfaction des clients immigrés. Ce stress est souvent amplifié lorsqu'il y a beaucoup de monde, ce qui peut rendre les clients plus susceptibles de perdre le contrôle et de paniquer. Plusieurs interviews ont révélé l'importance de ce facteur. « *Il y avait du monde, c'était stressant* ». Nous constatons donc que, lorsqu'il y a beaucoup de monde, le stress ressenti par les clients peut les empêcher de se sentir à l'aise et de communiquer clairement, ce qui nuit à leur satisfaction globale. Le sentiment de stress peut être accentué par la barrière linguistique comme l'a exprimé l'un des répondants : « *Une dame, elle m'énervait parce qu'avant, pas parler bien français. Je comprends, mais j'ai*

peur... Et pour ça, elle est très négative contre moi...j'ai peur pour parler...Elle, très négative. Et après, stress, moi, stress, stress...Parce qu'elle est négative. Elle a un visage négatif. Quand elle parle, tout de suite, j'ai perdu le contrôle ». Ce témoignage illustre comment le stress, accentué par la barrière linguistique et l'attitude négative des employés, influence les capacités des clients et de ce fait peut affecter leurs expériences.

La gêne

La gêne est un facteur prédominant liés aux témoignages des clients, par exemple, un client a mentionné : « *J'étais un peu gênée de l'appeler, alors que c'est son boulot ».* La gêne peut avoir un impact significatif sur l'interaction des clients avec les services pour plusieurs raisons. Les clients qui ressentent de la gêne peuvent hésiter à demander de l'aide ou des informations, même lorsque cela est nécessaire. Cette hésitation peut entraîner des malentendus, des erreurs ou une incapacité à profiter pleinement des services offerts. Elle peut également mener à une réduction de la communication et réduire la volonté des clients de communiquer leurs besoins ou préoccupations. Ce manque de communication peut également empêcher le personnel de comprendre et de répondre aux attentes des clients conduisant donc à une insatisfaction.

Facteurs liés aux employés

Travail mécanique / La rigidité de l'employé

À travers les récits recueillis auprès des clients immigrés, nous constatons que l'un des facteurs essentiels influençant leur satisfaction est la manière dont les employés interagissent avec les clients. Ainsi, le premier facteur identifié à travers les interviews est la mécanisation du travail et la rigidité des employés. Ce facteur a été mentionné par les clients dans plusieurs secteurs de services. Les clients immigrés reprochent principalement aux employés d'être trop mécaniques dans leur approche. Ceci peut être illustré par le témoignage de l'un de nos répondants qui déclare : « *she was just, like, in automatic mode.... She wasn't rude or anything. But it was just, like, she never realized what was going on... She never realized that I was not really understanding what she was saying ».* Ici, le client nous explique que l'employé est tellement pris dans son travail qu'il ne se rend pas compte de ce qu'il se passe autour de lui. D'autres récits illustrent les conséquences négatives du strict respect des protocoles : « *Très,*

très fermée. Pas du tout arrangeante. Elle était hyper froide. Elle suivait le protocole. Puis, il n'y avait pas de... Elle, c'était un non catégorique ». Sans adaptation aux besoins des clients, les employés créent un sentiment de frustration chez les clients surtout s'ils font face à des barrières linguistiques ou culturelles.

Les clients reprochent aussi aux employés de vouloir aller trop vite « *Elle était très nonchalante et puis, pas du tout à l'écoute. Elle voulait juste faire son travail le plus vite* » ou encore « *Elle voulait se débarrasser de moi, juste me donner quelques informations* ». Lorsque les employés se précipitent à traiter les questions et les demandes des clients, sans prendre le temps nécessaire pour expliquer les choses clairement, les clients peuvent alors avoir un sentiment de négligences et cela peut avoir un impact négatif sur leur satisfaction.

Comportement non verbal

Les témoignages montrent que le comportement non verbal des employés de service peut avoir un impact significatif sur la satisfaction des clients immigrés, d'autant plus si la barrière de la langue est présente. Ce témoignage illustre bien ces propos, il fait référence à un jeune homme postulant dans une entreprise : « *Nous sommes au complet. Elle a à peine levé les yeux quand elle m'a répondu. Et elle m'a aussi rendu mon CV de cette manière-là... Elle m'a aussi dévisagé. Et je me suis senti très mal* ». Le simple fait que l'employé ne lève pas les yeux pour regarder ou saluer un client, peut lui donner l'impression qu'il n'est pas la bienvenue. En effet, les clients, en particulier ceux issus de l'immigration, peuvent interpréter cela comme un signe de désintérêt ou de négligence, comme indiqué dans le témoignage suivant : « *You could see in her face something like, why are you here if you don't speak the language ?* ». Les regards désapprobateurs ou le fait de dévisager le client peuvent engendrer un sentiment de malaise chez le client.

En résumé, les gestes et comportements non verbaux des employés de service jouent un rôle crucial dans la manière dont les clients immigrés perçoivent leur expérience.

L'impatience

Les témoignages ci-dessous mettent en évidence comment l'impatience des employés peut influencer négativement la satisfaction des clients immigrés. En effet, lorsqu'un employé est pressé et cherche uniquement à conclure la transaction, cela peut donner l'impression au client que ses préoccupations ne sont pas prises au sérieux. Le client

peut se sentir alors négligé ou frustré : « *Ce qui m'a déçu le plus, c'est qu'il ne cherchait même pas à résoudre le problème, il voulait juste que je paye... pas à l'écoute il veut juste se débarrasser du client...* ». Les clients immigrés peuvent avoir besoin de plus de temps pour comprendre les processus ou exprimer leurs besoins. Ainsi, lorsqu'un employé manque de patience et de compréhension comme mentionné dans le récit suivant, cela crée un environnement stressant et peu accueillant : « *Elle a pas du tout été patiente, pas compréhensive, elle voulait juste faire son travail au plus vite...elle crié devant tout le monde... je me sentais un peu humilié* ». Les clients se sentent humiliés et mal à l'aise lorsque les employés se comportent de manière hautaine ou agressive, comme lorsqu'ils crient en public. Ces comportements diminuent non seulement la satisfaction du client, mais peuvent aussi nuire à la réputation de l'entreprise.

L'indifférence

L'indifférence ou le manque d'empathie est un facteur qui a une influence significative sur la satisfaction des clients immigrés. En effet, à travers les différents témoignages, nous remarquons que lorsqu'un employé refuse catégoriquement une demande légitime sans considérer la situation personnelle du client, cela crée un sentiment de frustration et de désespoir chez le client : « *Elle m'a clairement dit qu'elle ne voulait pas que je prenne mes enfants alors que je n'avais pas d'autre solution* ». Le manque d'empathie peut non seulement affecter l'expérience directe du client, mais aussi influencer leur perception de l'entreprise (cf. exemple ci-dessus). En outre, un traitement impersonnel ou indifférent peut entraîner une perte de confiance et de loyauté envers l'entreprise, ce qui pourrait avoir, à long terme, des répercussions sur sa réputation. L'indifférence mais aussi le manque d'écoute de la part des employés est très souvent mentionné dans plusieurs secteurs de services, surtout dans le secteur des transports publics. Comme nous le témoigne le répondant suivant ne savant pas qu'il devait prendre son ticket de transport avant de monter dans le bus : « *Il me dit qu'il fallait payer avant de rentrer dans le bus... Il ne voulait pas comprendre pourquoi je n'ai pas pris le billet avant, il ne voulait pas m'écouter... Je n'ai pas pu lui expliquer mon problème il ne voulait pas entendre ce que j'avais à dire* ». Le témoignage souligne que l'employé ne voulait pas entendre les raisons pour lesquelles le client n'avait pas de billet, cela témoigne d'une attitude rigide et non réceptive de la part de l'employé, ce qui peut laisser le client se sentir ignoré.

La discrimination

Finalement, la discrimination et le racisme sont des facteurs liés aux employés qui peuvent influencer la satisfaction des clients immigrés. En effet, lorsqu'un client immigré fait face à des attitudes racistes, il peut se sentir rejeté et exclu. Cela crée un environnement hostile et peu accueillant, où le client peut se sentir abandonné en raison de son origine ethnique : « *La dame était raciste. Elle disait non Madame, ici c'est pas comme ça que ça se passe, ici il y a des règles. Comment ça ici il y a des règles, ça veut dire que moi dans mon pays, pas de règles ?* ». Le récit suivant est très intéressant car il témoigne du sentiment d'abandon ressenti par les clients immigrés dans ce genre de situation : « *Like her judgmental attitude. I felt a bit discriminated and like abandoned in a way* ». La cliente suivante dit ne pas connaître la langue, ce qui a conduit l'employée à adopter une attitude très négative à son égard. Cette réaction peut être interprétée comme une discrimination linguistique, où l'employée traite le client de manière négative en raison de sa difficulté à communiquer dans la langue locale : « *Mais elle, très méchante...Oui, racisme, mais écoute, j'ai jamais oublié ça... Je ne connaissais pas la langue et pour ça, elle est très négative contre moi* ».

En somme nous pouvons constater l'importance du comportement de l'employé face aux clients immigrés. En effet ces témoignages illustrent à quel point la réaction des employés ont un impact direct sur la satisfaction des clients immigrés.

Expériences positives

Les récits d'expériences positives mettent en lumière les facteurs qui améliorent la satisfaction des clients immigrés. En écoutant et analysant directement leurs récits, nous pouvons identifier les aspects spécifiques qui ont contribué aux bonnes expériences. En effet, lors des entretiens les clients peuvent fournir des informations détaillées sur ce qui a différencié les expériences positives des expériences négatives. Cette partie représente donc une étape clé de notre étude car elle nous permettra de bien saisir les enjeux auxquels les entreprises doivent faire face afin de satisfaire la clientèle issue de l'immigration. Afin d'arriver à comprendre ces enjeux et de bien saisir les facteurs clés permettant aux clients immigrés de vivre une expérience positive, nous allons garder la même structure d'analyse que pour les expériences négatives. L'analyse ci-dessous nous montre que, dans l'ensemble, les facteurs liés aux clients sont similaires pour les expériences négatives et positives. Cependant, ce qui les différencie c'est le comportement des employés face à ces facteurs.

Facteurs liés aux clients

Le manque de connaissance du système en Suisse

En analysant les récits des expériences positives, nous constatons que les clients immigrés font face à beaucoup de nouveauté, comme nous le montre le répondant suivant : *« je ne connaissais absolument rien à la banque »*. La différence entre les récits positifs et négatifs est la prise en charge du client mais aussi le comportement de l'employé. En effet, nous constatons que lorsque le client est dans une situation où il ne connaît pas le fonctionnement du système, c'est la réaction de l'employé qui va déterminer la satisfaction du client immigrés. Ces propos sont illustrés avec l'exemple suivant, dans lequel une personne se rend à la déchetterie sans comprendre l'organisation de cette dernière : *« Même si je ne comprenais pas et je ne parlais pas le français, il m'a montré avec les mains où il fallait que j'aille. Il est venu avec moi... il m'a aussi montré où il faut que je jette les meubles. Il est venu m'aider »*. Ici, l'employé prend le temps d'expliquer mais surtout d'accompagner la cliente, ce qui va rendre son expérience plus agréable et moins stressante. En effet, l'accompagnement physique de l'employé crée un sentiment de sécurité pour le client qui ne se sent plus perdu ou abandonné dans cet environnement inconnu. Un témoignage illustre cela au travers d'un récit d'une cliente immigrée se rendant au guichet CFF afin de faire un abonnement

de train. Ceci est nouveau pour elle, elle ne connaît pas du tout le fonctionnement des transports publics en Suisse : *« J'ai jamais pris un abonnement pour Lausanne Paniqué, moi, un petit peu... Et comment payer, comment prendre l'abonnement alors je voulais rentrer... la dame m'a dit écoutez, tranquille, expliquer moi doucement on va y arriver... Mais elle parlait tranquille, bien, gentille... Pas stressée »*. Ici, nous constatons que prendre un abonnement de train représente un obstacle majeur pour la cliente, au point où elle a envisagé de renoncer et de rentrer chez elle sans abonnement. La cliente exprime son état de panique et d'incertitude, mais, l'employé décrite comme tranquille, bienveillante et gentille, a aidé la cliente à surmonter son anxiété.

La barrière de la langue

La barrière de la langue peut affecter la satisfaction des clients immigrés, mais le comportement adapté de l'employé peut transformer cette expérience négative en une interaction positive. Dans le témoignage suivant, le client explique que l'employé a adapté son vocabulaire ce qui a facilité la compréhension du client, rendant ainsi l'expérience moins stressante et plus agréable : *« Même si je ne parlais pas très bien le français, les personnes m'ont bien accueilli. Elle m'a tout expliqué. Donc, moi, je n'ai pas paniqué...Vraiment, même si je ne savais pas parler la langue, l'employé a pris la peine de tout m'expliquer, mais avec des mots faciles »*.

Le stress

Le manque de connaissance du système ainsi que la barrière de la langue peuvent créer un sentiment de stress chez les clients immigrés. Ces derniers peuvent se sentir incertains et confus lorsqu'ils ne comprennent pas le fonctionnement des systèmes qu'il s'agisse des transports publics, des services bancaires, de la santé ou des formalités administratives. Cette confusion peut provoquer une anxiété importante chez le client. Cependant, plusieurs témoignages nous montrent comment le comportement de l'employé peut atténuer ce sentiment de stress : *« il fallait que j'ouvre le compte... donc quand je suis arrivé, j'étais direct à l'aise, dans sa façon de parler, et ça m'a fait du bien, parce que j'étais stressé de base, donc je me dis, ok, ça va bien se passer »*.

Dans l'ensemble, les facteurs liés aux clients sont similaires pour les expériences négatives et positives, ce qui les différencie c'est le comportement des employés. Nous allons alors étudier de plus près quels sont les facteurs liés aux employés qui

permettent aux clients de vivre des bonnes expériences. Nous allons voir cela plus en détails dans la partie suivante en identifiant les facteurs spécifiques des comportements des employés qui ont été le plus mentionné par nos répondants.

Facteurs liés aux employés

Travail non-mécanique / Adaptabilité de l'employé

Les divers témoignages nous indiquent que l'adaptabilité de l'employé a un effet très positif sur la satisfaction du client immigré. En effet, comme nous le montre le récit suivant, l'employé a fait preuve d'adaptabilité envers le client immigré qui avait reçu une amende pour ne pas avoir correctement acheté son ticket de transport. Plutôt que d'appliquer strictement le protocole et de laisser l'amende qui lui a été infligé, l'employé a pris le temps de comprendre la situation du client et lui a donc expliqué calmement comment acheter un ticket de transport. Cette approche est cruciale car elle permet au client de comprendre et de corriger son erreur sans se sentir jugé ou exclu : « *Elle m'a juste expliqué calmement comment il fallait faire. Elle m'a présenté les documents, elle m'a annulé l'amende... très patiente* ».

Le comportement non verbal

Les clients immigrés ont souvent souligné l'importance d'un comportement non verbal positif. En effet, lorsqu'ils décrivent les employés comme étant "souriants" ou qu'ils ont un "regard direct", cela indique une attitude chaleureuse et empathique permettant de créer une atmosphère confortable et accueillante pour les clients. Cette attitude peut également aider à réduire les barrières linguistiques ou culturelles perçues. Le témoignage suivant parle d'une cliente qui s'est rendu à l'aéroport pour la première fois. Elle ne connaissait pas toute les règles et les protocoles en vigueur, mais l'employé a eu un comportement non verbal qui a eu un effet positif sur la cliente : « *I was at the airport and... I didn't know that I had to put my liquids in a plastic bag... And I put it and he was very patient. He was smiling at me which makes the difference for me* ». En effet, le sourire peut créer une atmosphère de bienveillance et de compréhension mutuelle, ce qui permet d'atténuer les frustrations potentielles que pourrait ressentir le client.

La patience

La patience est certainement le facteur lié à l'employé qui a le plus été mentionné dans les récits d'expériences positives. Les clients immigrés peuvent rencontrer des difficultés à communiquer en raison de la barrière linguistique, dans ces situations la patience de l'employé pourrait permettre au client de surmonter l'obstacle de la barrière linguistique, comme nous le montre les récits suivants : « *Elle m'a vraiment aidée, elle a passé du temps... J'avais mon téléphone donc j'ai pu traduire, et elle a pris le temps* » ou encore « *Je parle mal le français, alors du coup j'ai demandé à dame de la Migros, elle a été super gentille avec moi, d'habitude c'est vrai qu'ils me montrent où avec la main, mais je comprends jamais rien, mais là elle a pris le temps, elle a parlé anglais avec moi, donc vraiment très très gentille personne et patiente* ». Ici, l'employé a pris le temps de communiquer en anglais avec la cliente. Elle a donc adapté sa communication afin que la cliente puisse comprendre ce qu'elle disait.

Outre l'amélioration de la communication, la patience de l'employé peut aussi contribuer à une meilleure compréhension des processus et des systèmes comme l'illustre le témoignage suivant : « *Il a été super. Il a tout expliqué de A à Z, comment ça fonctionnait... il prenait le temps de chaque truc et puis vraiment, il était là. Enfin, il ne précipitait pas les choses* ». La patience de l'employé a donc permis une meilleure compréhension du processus, ce qui a rendu l'expérience plus positive et moins stressante pour le client. Un autre témoignage intéressant montre que lorsque les employés consacrent du temps pour expliquer les règles et les processus, cela a un effet positif sur la satisfaction du client immigré : « *And they can spend much time as much, much time as they want to let you to understand the rules and the system and such like. They give it their time* ». En somme, le calme et la patience des employés sont des facteurs clé dans la satisfaction des clients immigrés. En effet, comme nous l'avons vu, les clients immigrés font très souvent face à des nouveautés rendant la compréhension des systèmes et processus très complexe. En prenant le temps de comprendre le problème du client et de lui expliquer le fonctionnement d'un processus, l'employé va montrer un intérêt et va fournir un effort ce qui aura un effet très positif sur la satisfaction du client immigré.

L'intérêt

Dans les récits, l'intérêt porté par l'employé peut se traduire de deux manières différentes. Dans un premier temps, il y a l'effort fourni par l'employé pour trouver une

solution pour le client et, dans un deuxième temps, il y a l'intérêt porté sur le client en tant qu'individu. Plusieurs témoignages mettent en avant l'idée selon laquelle un employé qui essaie de comprendre et d'aider le client permet de se sentir soutenu et compris. Plusieurs exemples illustrent cela : « *J'ai jamais pris un abonnement pour Lausanne Paniqué, moi, un petit peu... Et comment payer, comment choisir l'abonnement alors je voulais rentrer... la dame m'a dit écoutez, tranquille, expliquez moi doucement on va y arriver... Mais elle parlait tranquille, bien, gentille. Pas stressée* ». Ici, la cliente désirait faire un abonnement de train, mais c'était la première fois qu'elle allait le faire seule. Cependant, la barrière de la langue, mais aussi le processus de paiement et le choix de l'abonnement représentaient des obstacles importants pour elle. Toutefois, l'employé a rassuré la cliente et a pris le temps de trouver la meilleure option pour elle. Un autre témoignage décrit une situation intéressante dans laquelle une cliente désirait envoyer de l'argent par Western Union, mais ne connaissait pas son fonctionnement. La barrière de la langue a empêché la cliente de saisir ce que l'employé lui disait, mais un autre employé parlant la même langue est intervenu. Il a donc fait l'effort de changer de guichet, ce qui a permis à la cliente de comprendre le fonctionnement du processus et d'envoyer son argent. « *Je parlé un petit anglais que je voulais envoyer de l'argent au Kosovo... Quand j'ai dit Kosovo, une de leurs collègues du guichet d'à côté était kosovare et parlait en albanais. Du coup, elle a servi le client qu'elle était en train de servir et elle est venue où j'étais moi pour me parler en albanais... Et du coup, j'ai trouvé ça très sympa de leur part de m'aider... il a essayé de trouver une solution très rapidement* ».

De plus, nous remarquons que lorsque les employés s'intéressent aux clients en tant qu'individus, cela impacte la satisfaction des clients immigrés. Ces derniers peuvent se sentir isolés ou incompris lorsqu'ils sont confrontés à des barrières linguistiques et culturelles. De ce fait, lorsque les employés prennent le temps de s'intéresser à eux en tant qu'individus, cela montre que leurs besoins et préoccupations spécifiques sont pris en compte : « *like a little bit interest of who I am and what I do, actually. So, of course, it's relatable to her because she's also from Canada. So it creates this kind of connection* » « *Le fait qu'il s'intéresse à moi et du coup, ça donne confiance, il prend le temps. C'est le fait qu'il soit à l'écoute...il est humain* ». L'écoute et l'intérêt envers le client renforce leur sentiment d'être respecté et valorisé et développe leur sentiment de confiance, ce qui va améliorer leur satisfaction globale.

L'écoute attentive

Lorsque nous demandons aux répondants immigrés quels sont les facteurs qui ont influencé leurs expériences, l'écoute est un facteur qui revient fréquemment. En effet, ce dernier est aussi mentionné dans les différents récits des répondants dans lesquelles on peut voir l'impact significatif de l'écoute sur la satisfaction des clients immigrés : « *I think the good part about the experience is that she's very relational. She tries to build the relationship with you actually...So like we talk about where we come from and why she's here and then like, you know, where we share experience about traveling sometimes. So it's a kind of, you know, more personal experience actually. So, this is very important to build a relationship with the customer* ». Ce témoignage rejoint le facteur précédent et est étroitement lié à l'écoute que porte l'employé sur le client. En effet, l'employée qui prend le temps de converser et de partager des expériences personnelles avec un client, crée une relation plus personnelle et significative. En discutant de leurs origines et de leurs expériences de voyage, l'employé fait preuve d'un véritable intérêt pour le client, ce qui le fait se sentir valorisé et respecté. Cette écoute active renforce donc la confiance et la fidélité du client envers l'entreprise.

Dans le témoignage suivant, le client souligne l'importance de l'écoute sans interruption : « *Il m'a laissé le temps de m'exprimer sans me couper, sans intervenir. Ce qui a fait que je me sentais écoutée... Je n'étais pas vraiment stressée. Il a réussi à me mettre à l'aise me rassurer* ». L'employé a permis au client de s'exprimer pleinement, ce qui a créé le sentiment d'être écouté et compris. Cette écoute attentive a contribué à réduire le stress du client et à le mettre à l'aise. Se sentir écouté et compris est particulièrement crucial pour les clients immigrés qui peuvent se sentir vulnérables ou anxieux dans un environnement qui leur est inconnu.

En somme, nous constatons que les facteurs liés aux employés influencent grandement les expériences vécues par les clients immigrés. Cela montre à quel point il est essentiel pour les entreprises de former leurs employés correctement afin de limiter au maximum les mauvais comportements qui pourraient entraver la satisfaction des clients immigrés.

DISCUSSION

Revenons à présent plus en détail sur les différents résultats énoncés dans la partie précédente et leur contribution à la littérature existante qui a été décrite plus tôt.

Résumé de l'étude

Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur les facteurs influençant la satisfaction des clients immigrés durant l'utilisation d'un service. Le but étant de proposer des moyens pouvant être mis en œuvre par les entreprises afin de limiter les mauvaises expériences des clients.

Afin d'identifier les facteurs, nous nous sommes basés sur les différents récits des clients immigrés. Le Tableau 1 ci-dessous résume les facteurs principaux qui ont été observés lors de l'analyse de nos données. Il représente les thèmes principaux, ces derniers regroupent, en réalité, plusieurs codes observés dans les récits.

Tableau 1 : Résumé des facteurs prédominant

	Expériences négatives	Expériences positives
Facteurs liés aux clients	<ul style="list-style-type: none">• Le manque de connaissance du système Suisse• La vulnérabilité• La barrière de la langue• La confusion• La frustration• Le stress• La gêne	<ul style="list-style-type: none">• Le manque de connaissance du système Suisse• La barrière de la langue• Le stress
Facteurs liés aux employés	<ul style="list-style-type: none">• Travail mécanique/La rigidité de l'employé• Le comportement non verbal• L'impatience• L'indifférence• La discrimination	<ul style="list-style-type: none">• Le travail non-mécanique/Adaptabilité de l'employé• Le comportement non verbal• La patience• L'intérêt• L'écoute attentive

Nous observons que les clients ont souvent affaire aux mêmes types de difficultés lors de leurs expériences positives ainsi que négatives. Les réactions des employés et

leurs capacités à s'adapter aux besoins des clients vont différencier les expériences vécues par les individus. Ces réactions seront analysées ci-dessous. En effet, les facteurs liés aux clients ne divergent que très peu entre les expériences positives et négatives.

Cependant, les facteurs liés aux employés sont très différents entre les expériences positives et négatives. Lors des expériences négatives, le travail mécanique rendait très souvent les expériences désagréables car les employés ne s'adaptait pas aux besoins spécifiques des clients. Ils appliquaient simplement le protocole imposé. Au contraire, un travail non-mécanique ou un employé qui s'adapte aux besoins des clients est beaucoup plus apprécié par ces derniers et peut même transformer une expérience négative en une expérience positive.

Le comportement non verbal est également un facteur lié à l'employé qui peut influencer l'expérience des clients immigrés. En effet, les clients immigrés font très souvent face à des barrières linguistiques, un simple sourire peut donc procurer un sentiment de compréhension et de sécurité chez le client.

De plus, l'impatience de l'employé est un facteur très présent dans les récits d'expériences négatives et est très souvent mentionné lors des expériences positives. Comme constaté dans l'analyse de nos facteurs, les clients font très souvent face à de nouveaux systèmes parfois accompagnés de difficulté de communication. La patience de l'employé permettra donc de diminuer le stress du client et ainsi faciliter la communication.

D'autres facteurs pertinents mentionnés dans les expériences négatives influencent la satisfaction des clients immigrés, tels que l'indifférence, le manque d'empathie ou encore la discrimination. Au contraire, l'intérêt que l'employé accorde au client est très importante pour celui-ci. L'écoute attentive permet de rassurer le client pouvant parfois faire face à une barrière linguistique et de ce fait se sentir mise à l'écart.

En conclusion, nous pouvons dire que les facteurs liés aux employés influencent grandement l'expériences des clients immigrés et donc leur satisfaction. Il est nécessaire de proposer des solutions managériales aux entreprises afin qu'elles

forment leurs employés et qu'elles limitent les mauvaises expériences. Les résultats de notre analyse vont maintenant être discutés en lumière de la littérature existante.

Sensibilité de l'employé aux différences culturelles

Les employés qui sont sensibles aux différences culturelles montrent souvent une meilleure capacité à comprendre et à répondre aux besoins spécifiques des clients immigrés. Par exemple, lorsqu'un employé est conscient des différences dans les attentes de service et dans le fonctionnement du système Suisse ou étranger, cela peut avoir un impact très important sur l'expérience des clients immigrés. La littérature montre généralement l'importance pour les entreprises de service d'être attentive aux différences culturelles et de former leur personnel à s'adapter le plus possible aux différents clients (Boo et al., 2013 ; Martin & Pranter, 1989). L'analyse de nos données semble confirmer cette importance. La littérature sur les clients immigrés discute de cette sensibilité aux différences culturelles et insiste sur les formations des employés. Néanmoins, elle ne mentionne pas les autres facteurs clés comme le travail non mécanique, le comportement non verbal, la patience, l'intérêt ou l'écoute attentive. Ce sont des facteurs que nous avons identifiés et sont des éléments capitaux dans les expériences positives des clients immigrés. De plus, nous avons étudié les expériences dans plusieurs secteurs de services et pas uniquement un seul. Chaque secteur de service présente des défis uniques pour les clients immigrés. En incluant une variété de secteurs, comme nous l'avons fait, l'étude permet de comprendre une gamme plus large de difficultés et d'obstacles auxquels ces clients sont confrontés.

Les attentes et la perception des services par les clients immigrés

Dans nos analyses nous avons constaté que les clients immigrés ont effectivement des attentes distinctes par rapport aux clients nationaux. En effet, nous observons que les clients étrangers s'attendent souvent à une plus grande flexibilité et à des explications plus détaillées de la part des employés afin de compenser la barrière linguistique. La littérature existante soutient également cette observation. Selon Hopkins et al. (2005) les interactions interculturelles impliquent effectivement des différentes attentes de la part des consommateurs. Cette concordance renforce la validité de nos résultats et souligne l'importance de prendre en compte les spécificités culturelles dans la gestion de la satisfaction des clients immigrés. En effet, nous avons observé que lorsque les attentes des clients immigrés diffèrent de la réalité, leur

satisfaction diminue et ils ont tendance à vivre des expériences négatives. Stauss et Mang (1999) ont également souligné ce phénomène en indiquant que les attentes peuvent provoquer un taux d'échec plus élevé si un prestataire répond uniquement aux attentes des clients nationaux. En outre, nous avons également constaté que la barrière linguistique et le manque de connaissances du système suisse mènent les clients immigrés à vivre à des situations inconfortables et peuvent créer des malentendus. Ceci rejoint la littérature disant que les échanges de services entre deux personnes de cultures différentes donnent souvent lieu à des malentendus et à des conflits en raison de valeurs et de normes culturelles distinctes (Sharma et al., 2012). Dans l'analyse de nos récits, nous avons constaté que les clients apprécient lorsque les employés parlent la même langue qu'eux, ils se sentent compris et rassurés comme nous le montre le témoignage suivant : « *Je parle un petit anglais que je voulais envoyer de l'argent au Kosovo... quand j'ai dit Kosovo, une de leurs collègues du guichet d'à côté était kosovare et parlait en albanais. Du coup, elle a servi le client qu'elle était en train de servir et elle est venue au guichet où j'étais moi pour me parler en albanais... Et du coup, j'ai trouvé ça très sympa de leur part de m'aider... il a essayé de trouver une solution très rapidement... Il a compris et j'étais rassuré* ». En effet, les clients immigrés, souvent issus de groupes minoritaires, peuvent se sentir psychologiquement plus proches des employés partageant les mêmes racines ou origines culturelles. Cette proximité psychologique crée un sentiment de connexion et de compréhension mutuelle ce qui réduit les barrières de communication et d'interaction. Une langue commune permet aux clients de s'exprimer plus librement et de comprendre plus facilement les informations, ce qui réduit le stress et l'anxiété lié à l'utilisation de la langue seconde. Nous avons aussi remarqué que les clients immigrés s'attendent à un traitement plus favorable de la part des employés qui partagent leur langue et leur culture. Cette attente est basée sur l'idée selon laquelle les employés sont plus enclins à faire preuve de patience, d'empathie et de compréhension car ils comprennent mieux le contexte culturel et linguistique du client immigré. L'étude de Montoya et Briggs (2013) soutient ces observations. Selon eux, les clients immigrés apprécient lorsque les employés parlent la même langue qu'eux car cela crée une proximité psychologique, répond à leurs attentes de traitement préférentiel et facilite les relations en fournissant un contexte culturel commun. Ces facteurs combinés contribuent à une expérience de service plus positive et

satisfaisante pour les clients immigrés, provoquant un sentiment de compréhension et de sécurité.

Dans la littérature, ainsi que dans les résultats de notre analyse de données, on observe des expériences de clients immigrés jouant un rôle crucial dans la formation de leur perception des entreprises et du pays dans lequel ils résident. Le témoignage suivant souligne comment une expérience positive peut non seulement influencer la satisfaction du client par son efficacité et renforcer une image positive de la Suisse : « *Je ne connaissais pas le système bancaire ... avec des petits cadeaux en plus, pour les enfants. Mais surtout, l'efficacité, pas de perte de temps, c'est... Voilà, la Suisse dans toute sa splendeur* ». En parallèle, la littérature souligne que ces interactions client-entreprise peuvent avoir un impact significatif sur le bouche-à-oreille, tant positif que négatif. Selon Stauss et Mang (1999), les expériences clients influencent directement la réputation et l'image de l'entreprise. Ainsi, une expérience positive comme celle décrite ci-dessus peut non seulement fidéliser le client, mais aussi encourager des recommandations positives à travers le bouche-à-oreille, renforçant ainsi la réputation de l'entreprise.

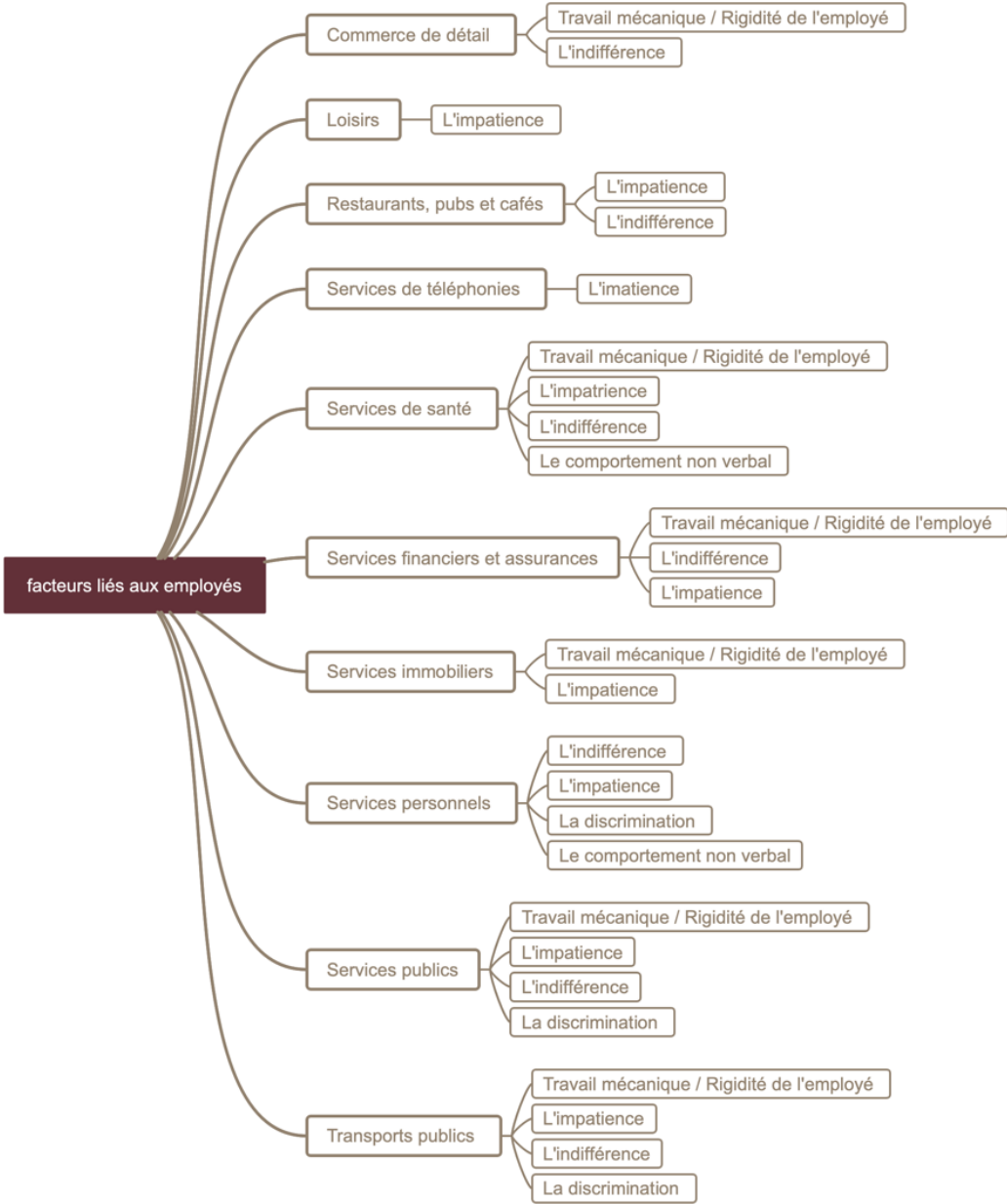
Recommandations managériales

Après avoir identifié les facteurs principaux affectant les expériences de service et la satisfaction des clients immigrés, il est intéressant de proposer des solutions aux entreprises afin d'éviter au maximum les expériences négatives. Comme il a été constaté ci-dessus, les facteurs liés aux employés diffèrent beaucoup entre les expériences positives et négatives, ce qui montre que les comportements des employés ont une importance lors des interactions avec les clients immigrés. Dans un premier temps, nous pouvons analyser les facteurs liés aux employés les plus mentionnés entre les différents secteurs. Ensuite, nous pouvons nous baser sur les facteurs mentionnés dans les expériences positives afin de proposer des solutions cohérentes et efficaces aux entreprises.

Afin de proposer des solutions managériales solides, il est intéressant de voir, dans les récits d'expériences négatifs, quels sont les facteurs mentionnés le plus entre les différents secteurs de services. Cette analyse permet de repérer les problèmes récurrents que rencontrent les clients immigrés et de comprendre les principaux défis auxquels ils sont confrontés. La figure ci-dessous offre une vue d'ensemble des

problèmes les plus fréquents dans les différents secteurs de services et nous aide à identifier les problèmes principaux liés aux employés et auxquels font face les clients immigrés. Compte tenu de la récurrence des problèmes entre les secteurs de services, il est intéressant de proposer des solutions managériales générales applicables à divers secteurs de services.

Figure 4 : Les facteurs prédominants liés aux employés dans différents secteurs de services



Enfin, pour limiter les mauvaises expériences des clients immigrés dans les différents secteurs de services, il est essentiel de se concentrer sur les facteurs dominants

identifiés dans les expériences positives. Voici des solutions managériales basées sur ces facteurs.

Encourager le travail non-mécanique et la flexibilité

Nous avons constaté que le travail mécanique est un facteur qui influence beaucoup la satisfaction des clients immigrés. C'est pourquoi, une des solutions managériales serait d'encourager le travail non-mécanique et la flexibilité. Cela peut être réalisé en formant les employés dès leur arrivée au sein de l'entreprise. La formation des employés leur permettrait d'adopter une approche personnalisée dans leurs interactions avec les clients et de comprendre les besoins individuels des clients afin d'éviter les réponses standardisées. En outre, cette formation permettrait aux employés d'acquérir une certaine autonomie car ils pourront prendre des décisions adaptées aux situations spécifiques des clients.

Améliorer le comportement non verbal

Le comportement non verbal a aussi une importance et une influence dans la satisfaction des clients immigrés. Il est utile de rendre les employés attentifs à cela en les formant à utiliser un langage corporel positif, comme le sourire, le contact visuel et les gestes amicaux. En effet, comme indiqué lors de l'analyse de nos résultats, les gestes, les expressions faciales, et le langage corporel sont des formes de communication universelles qui peuvent être comprises indépendamment de la langue parlée. Pour les clients immigrés ne maîtrisant pas la langue locale, le comportement non verbal peut transmettre des messages essentiels. En outre, à travers les divers récits, nous avons constaté que le comportement non verbal aide à établir la confiance et à créer un sentiment de bienvenue. Cela est essentiel pour les clients qui peuvent se sentir étrangers ou mal à l'aise dans un nouvel environnement.

Promouvoir la patience et l'écoute attentive

Comme nous l'avons constaté lors de l'analyse de nos données, l'impatience et l'indifférence sont deux facteurs souvent mentionnés lors des mauvaises expériences. Afin de combattre ces deux facteurs, les entreprises peuvent organiser des ateliers de développement des compétences d'écoute active, en mettant l'accent sur l'importance de la patience. Il est possible que l'impatience des employés soit dû à une surcharge de travail, il est donc important que les entreprises embauchent du personnel

supplémentaire si nécessaire et redistribuent les tâches de manière plus équilibrée pour éviter la surcharge de travail.

Combattre la discrimination

Afin de combattre les discriminations, les entreprises peuvent mettre en place une politique de tolérance zéro à l'égard de la discrimination, avec des sanctions claires pour les comportements discriminatoires. Les entreprises peuvent également proposer des formations sur la diversité et à l'inclusion qui permettraient de sensibiliser les employés à l'importance du respect et de l'égalité.

Création d'un programme d'orientation pour les nouveaux arrivants

Les propositions managériales précédentes concernent les employés de services. Toutefois, lors de l'analyse de nos récits, nous avons constaté que le manque de connaissances du système suisse revient constamment. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le manque de familiarité entraîne souvent des sentiments de confusion, d'humiliation, de dévalorisation et de peur chez les clients immigrés. En outre, les procédures complexes et les différences culturelles peuvent provoquer des expériences désagréables et stressantes. C'est pourquoi, il est nécessaire pour les entreprises de créer des programmes d'orientation expliquant les différences majeures dans les systèmes et les procédures en Suisse. Les entreprises de différents secteurs peuvent, par exemple, mettre à disposition des clients immigrés, des documents d'information en plusieurs langues leur permettant de mieux comprendre les protocoles et systèmes de l'entreprise. De plus, nous avons constaté que les clients immigrés craignent parfois de poser des questions. Il faudrait alors faciliter des sessions d'information et de discussion où les immigrants peuvent exprimer leurs préoccupations et recevoir des explications sur les raisons derrière les différences de service. Cela pourrait inclure, par exemple, dans le secteur de la santé, des séminaires ou des ateliers organisés par les hôpitaux ou les services de santé locaux.

Utilisation de signes visuels et de langages simplifiés

Une recommandation managériale efficace pour améliorer les expériences des clients immigrés est l'utilisation de signes en langage simplifié ou visuels sur le lieu de service pour indiquer les règles et les modes d'utilisation du service. Les signes visuels, tels que les pictogrammes et les symboles, sont universellement reconnus et comprennent

des indications simples et claires, indépendamment des barrières linguistiques. En utilisant des pictogrammes et des symboles facilement compréhensibles, les entreprises peuvent s'assurer que tous les clients, y compris ceux qui ne maîtrisent pas la langue locale, peuvent naviguer facilement dans le lieu de service et cela réduit le stress et l'anxiété liés à la compréhension des instructions.

CONCLUSION

Contributions de l'étude

Dans cette étude, plusieurs aspects permettant de compléter la littérature préexistante ont pu être mis en lumière. Les contributions principales sont les résultats d'analyse des données récoltées. Ces dernières nous ont permis de déterminer les facteurs dominants influençant la satisfaction des clients immigrés lors des expériences négatives ainsi que positives. Ces résultats ont donc permis de répondre à notre question de recherche qui était la suivante :

Quels sont les facteurs spécifiques affectant l'expérience de service des clients immigrés ?

En effet, les analyses des récits ont démontré que les facteurs liés aux clients sont moins déterminants que les facteurs liés aux employés. Les facteurs liés aux employés sont les facteurs qui influencent réellement la satisfaction des clients immigrés car ce sont eux qui divergent lors des expériences positives et négatives. En d'autres termes, lors de la récolte de données, nous nous sommes rendu compte que les problèmes auxquels font face les clients sont les mêmes pour les expériences positives que pour les négatives, ce qui distingue les deux ce sont les comportements des employés. Ainsi, les facteurs affectant l'expérience des clients immigrés sont la rigidité de l'employé, le comportement non verbal, l'impatience, l'indifférence ainsi que la discrimination des employés.

Limites de l'étude

Cependant, il y a une certaine limite qui pourrait être relevée à propos de cette étude. La première porte sur l'échantillon. En effet, la collecte de données s'est basée sur un échantillon limité de 100 incidents et bien que cet échantillon fournisse des indications

précieuses, il peut ne pas être représentatif de l'ensemble des expériences des clients immigrés.

Une seconde limite que l'on pourrait relever est le fait que l'on ne puisse pas tirer des conclusions concrètes en fonction des secteurs de services. En effet, pour certains secteurs de services, seul un récit a été récolté. Par conséquent, il est compliqué de déterminer les facteurs influençant réellement la satisfaction des clients immigrés dans ce secteur et donc de proposer des solutions managériales solides. Lors de la récolte des données, nous avons débuté par les interviews et, ensuite, nous les avons classifiées entre différents secteurs de services ce qui explique pourquoi dans certains secteurs de services, il n'y a que très peu de récits. Toutefois, une étude multisectorielle comme la nôtre pourrait être une force car elle inclut une variété de secteurs et permet donc de comprendre une gamme plus large de difficultés et d'obstacles auxquels ces clients sont confrontés.

Futures pistes de recherche

Comme mentionné ci-dessus, une étude portant spécifiquement sur les facteurs influençant la satisfaction des clients immigrés dans les différents secteurs de services serait judicieuse. En effet, dans cette étude nous avons commencé par la récolte de données et, ensuite, nous avons séparé les données entre les différents secteurs de services. Il serait intéressant de mener une étude où l'on récolte un nombre déterminé de récits dans chaque secteur. Une approche sectorielle plus ciblée permettrait de distinguer les particularités et les défis spécifiques rencontrés dans chaque type de service, fournissant ainsi une analyse plus pertinente. Dans ce sens, avec un nombre suffisant de récits dans chaque secteur, il serait possible de proposer des solutions managériales adaptées aux besoins spécifiques des entreprises de ces secteurs. Cela permettrait une application plus efficace et ciblée des recommandations. Une telle approche augmenterait la précision des résultats et permettrait d'identifier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction propres à chaque secteur.

Une autre piste de recherche intéressante serait d'analyser le comportement des employés dans les secteurs de services pour mieux comprendre pourquoi ils peuvent se montrer impatients ou stricts sur les protocoles. Cette étude pourrait être menée par des interviews en profondeur et elle permettrait de déterminer si ces

comportements sont dus à la pression que les employés subissent dans leur environnement de travail. En effet, le stress professionnel est bien connu pour affecter le comportement des employés. Ainsi, lorsque les employés sont constamment sous pression, cela peut se manifester par de l'impatience, une rigidité accrue et une adhérence stricte aux protocoles. Cependant, comme nous l'avons vu, les clients immigrés ont souvent besoin d'une plus grande flexibilité et d'explications détaillées en raison des barrières linguistiques et des différences culturelles. Un employé stressé peut donc avoir du mal à fournir ce niveau de service, aggravant ainsi les expériences négatives. En explorant cette piste, on pourrait identifier des moyens de réduire le stress des employés et ainsi améliorer les interactions avec les clients immigrés.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersson, B., & Nilsson, S. (1964). Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. *Journal Of Applied Psychology*, 48(6), 398-403. <https://doi.org/10.1037/h0042025>
- Anderson, L., Ostrom, A.L., Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shirahada, K. and Williams, J.D. (2013), "Transformative service research: an agenda for the future", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 8, pp. 1203-1210.
- Baker, M. A., & Kim, K. (2016). Other Customer Service Failures : Emotions, Impacts, and Attributions. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 42(7), 1067-1085. <https://doi.org/10.1177/1096348016671394>
- Barker, S., & Härtel, C. E. J. (2004). Intercultural service encounters : an exploratory study of customer experiences. *Cross Cultural Management : An International Journal*, 11(1), 3-14. <https://doi.org/10.1108/13527600410797710>
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal Of Marketing*, 54(2), 69. <https://doi.org/10.2307/1251871>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters : The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106. <https://doi.org/10.1177/002224299405800408>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. <https://doi.org/10.1177/002224299005400105>
- Burton, D. (2000). Ethnicity, Identity and Marketing : A Critical Review. *Journal Of Marketing Management*, 16(8), 853-877. <https://doi.org/10.1362/026725700784683735>
- Burton, D. (2002). Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(7), 442-451. <https://doi.org/10.1108/02634500210450873>
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research : QR*, 5(4), 475-497. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Donthu, Naveen and Boonghee Yoo (1998), "Cultural Influences on Service Quality Expectations," *Journal of Service Research*, 1 (2), 178-86.
- Fédéral, L. C. (s. d.). *Statistiques des étrangers 2022*.
<https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-93093.html>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Fugate, D. L. (1995). Empowering the Service Employee : *Journal Of Customer Service In Marketing And Management*, 1(2), 51-64.
https://doi.org/10.1300/j127v01n02_06
- Furrer, O., Liu, B. S., & Sudharshan, D. (2000). The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions. *Journal Of Service Research*, 2(4), 355-371.
<https://doi.org/10.1177/109467050024004>
- Gelbrich, K., Müller, S. W., & Westjohn, S. A. (2023). *Cross-Cultural consumer behavior*. Edward Elgar Publishing.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research : JSR*, 7(1), 65-89.
<https://doi.org/10.1177/1094670504266138>
- Hartman, K.B., Meyer, T. and Hurley, H. (2013), "An examination of culture cushion: antecedents and consequences", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 7 No. 4, pp. 340-352
- Hartman, K.B., Meyer, T.H. and Scribner, L.L. (2009a), "Culture cushion: inherently positive inter-cultural tourist experiences", *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, Vol. 3 No. 3, pp. 259-268.
- Hartman, K.B., Meyer, T.H. and Scribner, L.L. (2009b), "Retail and service encounters: the inter-cultural tourist experience", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 197-215.
- Hopkins, S. A., Hopkins, W. E., & Hoffman, K. D. (2005). Domestic inter-cultural service encounters : an integrated model. *Managing Service Quality*, 15(4), 329-343. <https://doi.org/10.1108/09604520510606817>

- Hopkins, S. A., Nie, W.; Hopkins, W.E. (2009): *Cultural effects on customer satisfaction with service encounters*. *Journal of Service Science*, 2(1), 45–56.
- Jingyun, Z., Beatty, S. E., & Walsh, G. (2008). Review and future directions of cross-cultural consumer services research. *Journal Of Business Research*, 61(3), 211-224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.003>
- Liu, B. S., Furrer, O., & Sudharshan, D. (2001). The Relationships between Culture and Behavioral Intentions toward Services. *Journal Of Service Research*, 4(2), 118-129. <https://doi.org/10.1177/109467050142004>
- Mattila, Anna S. (1999), “The Role of Culture in the Service Evaluation Processes,” *Journal of Service Research*, 1 (3), 250-61.
- Montoya, D. Y., & Briggs, E. (2013). Shared ethnicity effects on service encounters : A study across three U.S. subcultures. *Journal Of Business Research*, 66(3), 314-320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.011>
- Morales, M. and Ladhari, R. (2011), “Comparative cross- cultural service quality: an assessment of research methodology”, *Journal of Service Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 241-265.
- Reisinger, Y. (2009), *International Tourism: Cultures and Behavior*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Sharma, P. (2018). *Intercultural service encounters : Cross-cultural Interactions and Service Quality*. Springer.
- Sharma, P., Tam, J. L. M.; Kim, N. (2009): *Demystifying intercultural service encounters toward a comprehensive conceptual framework*. *Journal of Service Research*, 12(2), 227–242.
- Sichtmann, C., & Patak, P. (2017). Service Encounters with Immigrant Customers : A Qualitative Study—Abstract. Dans *Developments in marketing science : proceedings of the Academy of Marketing Science* (p. 1487). https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_274
- Stauss, B.; Mang, P. (1999): *Culture shocks in inter-cultural service encounters?* *Journal of Services Marketing*,
- Steiner, C.J. and Reisinger, Y. (2006), “Understanding existential authenticity”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 33 No. 2, pp. 299-318.
- Shultz, C.J. and Holbrook, M.B. (2009), “The paradoxical relationships between marketing and vulnerability”, *Journal of Public Policy*, Vol. 28 No. 1, pp. 124-127.

Surprenant, C., & Solomón, M. R. (1987). Predictability and Personalization in the Service Encounter. *Journal Of Marketing*, 51(2), 86.

<https://doi.org/10.2307/1251131>

Tam, J. L., Sharma, P., & Kim, N. (2014). Examining the role of attribution and intercultural competence in intercultural service encounters. *Journal Of Services Marketing*, 28(2), 159-170. <https://doi.org/10.1108/jsm-12-2012-0266>

Weiermair, K. and Fuchs, M. (2000), "The impact of cultural distance on perceived service quality gaps", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 1 No. 2, pp. 59-75.

4. Sur une échelle de 1 à 7, dans quelle mesure avez-vous ressenti les émotions suivantes suite à cet incident ? (Veuillez indiquer le score le plus approprié)

4.1. Joyeux·se	1	2	3	4	5	6	7
4.2. Heureux·se	1	2	3	4	5	6	7
4.3. Fier·e	1	2	3	4	5	6	7
4.4. Sentiments de chaleur	1	2	3	4	5	6	7
4.5. Apprécié·e	1	2	3	4	5	6	7
4.6. Attentif·ve	1	2	3	4	5	6	7
4.7. Actif·ve	1	2	3	4	5	6	7
4.8. Intéressé·e	1	2	3	4	5	6	7
4.9. Contrarié·e	1	2	3	4	5	6	7
4.10. En colère	1	2	3	4	5	6	7
4.11. Triste	1	2	3	4	5	6	7
4.12. De mauvaise humeur	1	2	3	4	5	6	7
4.13. Agacé·e	1	2	3	4	5	6	7
4.14. Nerveux·se	1	2	3	4	5	6	7
4.15. Effrayé·e	1	2	3	4	5	6	7
4.16. Déçu·e	1	2	3	4	5	6	7
4.17. Frustré·e	1	2	3	4	5	6	7
4.18. Embarrassé·e	1	2	3	4	5	6	7
4.19. Impuissant·e	1	2	3	4	5	6	7

5. Décrivez exactement ce qui a affecté positivement/négativement votre expérience. Quels étaient les facteurs spécifiques ?

6. Concernant l'employé·e de service, pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer le score qui convient le mieux

(1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord)

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.1. L'employé·e de service connaissait la langue que j'utilise. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.2. L'employé·e de service connaissait les valeurs et les croyances de ma culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.3. L'employé·e de service connaissait les règles pour exprimer des comportements non-verbaux (p.ex., posture, distance, geste) dans ma culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.4. L'employé·e de service a eu du plaisir à interagir avec moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.5. L'employé·e de service m'a semblé confiant(e) dans sa manière de communiquer pendant l'interaction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.6. L'employé·e de service m'a semblé stressé(e) pendant l'interaction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.7. L'employé·e de service a adapté son comportement verbal (p. ex., expression, accent, ton) en conformité avec ma culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.8. L'employé·e de service a adapté son comportement non-verbal (p. ex., posture, distance, geste) conformément à ma culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.9. L'employé·e de service a adapté ses expressions faciales (p. ex., sourire, regard) conformément à ma culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

7. Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer le score qui convient le mieux

(1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord)

- 7.1. Je pense que l'origine ethnique de l'employé·e de service était très différente de la mienne. 1 2 3 4 5 6 7
- 7.2. Je pense que la langue maternelle de l'employé·e était très différente de la mienne
- 7.3. Je pense que les coutumes de l'employé·e étaient très différentes des miennes
- 7.4. Je pense que les croyances religieuses de l'employé·e étaient très différentes des miennes.
- 7.5. Je pense que la culture de l'employé·e de service était très différente de la mienne

8. Concernant votre satisfaction à la suite de cette expérience, pour chacune des affirmations suivantes veuillez indiquer le score qui convient le mieux (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord)

- 8.1. -3 totalement insatisfait·e -2 -1 0 1 2 3 totalement satisfait·e
- 8.2. -3 totalement mécontent·e -2 -1 0 1 2 3 totalement content·e
- 8.3. -3 totalement défavorable -2 -1 0 1 2 3 totalement favorable

9. Concernant votre intention de recourir à nouveau aux services de cette entreprise à la suite de cet incident, pour chacune des affirmations suivantes veuillez indiquer le score qui convient le mieux (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord)

- 9.1. J'ai continué / j'ai l'intention de continuer à utiliser les services de cette entreprise. 1 2 3 4 5 6 7
- 9.2. Je choisirai à nouveau cette entreprise la prochaine fois que j'aurai besoin de ce service. 1 2 3 4 5 6 7
- 9.3. Je considère cette entreprise comme mon premier choix en comparaison avec d'autres entreprises. 1 2 3 4 5 6 7

10. Pour quelles raisons retourneriez-vous ou ne retourneriez-vous pas chez ce prestataire de service ?

DECLARATION

Par ma signature, j'atteste avoir rédigé personnellement ce travail écrit et n'avoir utilisé que les sources et moyens autorisés, et mentionné comme telles les citations et paraphrases.

J'ai pris connaissance de la décision du Conseil de Faculté du 09.11.2004 l'autorisant à me retirer le titre conféré sur la base du présent travail dans le cas où ma déclaration ne correspondrait pas à la vérité.

De plus, je déclare que ce travail ou des parties qui le composent, n'ont encore jamais été soumis sous cette forme comme épreuve à valider, conformément à la décision du Conseil de Faculté du 18.11.2013.

Fribourg, le 4.07 2026


.....
(signature)



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
CHAIRE DE MARKETING

Faculté des sciences économiques et sociales
Département de Gestion
Chaire de Marketing
Prof. Dr. Olivier Furrer
Bd. de Pérolles 90
CH-1700 Fribourg

DÉCLARATION : UTILISATION DE L'IA GÉNÉRATIVE

Par ma signature, j'atteste avoir déclaré toute utilisation d'outil d'Intelligence Artificielle (IA) générative dans ce travail écrit.

Je reconnais que l'utilisation non déclarée des IA génératives est une violation des règles de l'intégrité scientifique. J'ai pris connaissance que les suspicions d'usage non autorisé ou incorrectement déclaré des IA génératives seront traitées selon les directives existantes de l'Université de Fribourg.

Nom et Prénom Pangyuei Dafina
Lieu Fribourg
Date 4.07.2024
Signature [Signature]

Faculté des sciences économiques et sociales
Département de Gestion
Chaire de Marketing
Prof. Dr. Olivier Furrer
Bd. de Pérolles 90
CH-1700 Fribourg

DECLARATION: AUTORISATION DE PUBLICATION

Par ma signature, j'autorise la Chaire de Marketing à publier mon nom, le titre ainsi que le PDF de mon travail de fin d'étude sur le site internet de la Chaire.

Nom et Prénom Rangier Dafine.....
Lieu Fribourg.....
Date 9.07.2024.....
Signature .....