



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Université de Fribourg
Faculté des Sciences Économiques et Sociales et du
Management
Département des Sciences du Management
Études : Management 180 ECTS

Travail de Bachelor

Intelligence culturelle dans les services en Suisse.

Étude sur l'importance de l'intelligence culturelle des employés dans des interactions interculturelles au sein des services en Suisse.

Déposé par

De Carvalho Joao

Date de naissance : 04.05.2000

Numéro d'étudiant : **20-211-694**

e-mail: joao.decarvalho@unifr.ch

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

Superviseur

Prof. Dr Olivier Furrer

Période de travail

[01.09.2023 – 01.07.2024]

Lieu, année d'impression

Fribourg, 2024

RÉSUMÉ

Dans le cadre de cette étude, nous allons explorer la présence et l'influence de l'intelligence culturelle en Suisse, particulièrement dans les interactions interculturelles entre employés de service et clients ayant récemment immigré. Notre intérêt principal est de comprendre, dans le contexte suisse, les facteurs déterminants dans ces interactions.

Dans ce travail nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

Quels sont les facteurs critiques affectant les expériences de service et plus particulièrement les interactions de service des clients immigrant en Suisse ?

Quel est le rôle et l'importance de l'intelligence culturelle sur la satisfaction et la fidélité des clients ? Est-elle une compétence importante dans le succès de l'interaction de service interculturelle ?

Pour y répondre, nous avons réalisé des interviews avec des clients récemment arrivées en Suisse, afin de capturer l'effet du « choc culturel » et de mettre en lumière les facteurs importants dans leurs interactions avec les employés lors des services.

Ce travail présente une synthèse de la littérature existante sur le sujet, la méthodologie de recherche ainsi que les différents processus et analyses effectuées pour répondre aux questions de recherche et pour conclure sur une synthèse et conclusion des résultats importants obtenus. Cette approche nous permet de répondre aux questions posées en offrant une analyse approfondie, sur les facteurs critiques affectant les interactions des répondants avec les employés locaux par les répondants, ainsi que l'impact de l'intelligence culturelle des employés dans les interactions de services interculturelles en Suisse et notamment sur la satisfaction et la fidélité des personnes interrogées.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	1
Table des matières	2
Liste de figures et tableaux	5
Introduction	7
Revue de littérature	10
Introduction.....	10
Les Composantes de l'Intelligence Culturelle	11
Intelligence Cognitive.....	11
Intelligence Métacognitive.....	11
Motivation Culturelle.....	11
Comportement Culturel	12
Les Services et l'Intelligence Culturelle	12
La Qualité des Services	12
Importance de la personnalisation du service	13
Interactions interculturelles de services.....	14
Impact de la culture sur les interactions de service	14
Adaptation des services à la culture dans différents secteurs	16
Attentes et perceptions des clients	16
Variables dans les interactions de interculturelles service	17
Choc Culturel	17
Discrimination Perçue.....	17
Confort dans l'Interaction Interculturelle.....	17
Ethnocentrisme	17
Dissimilarité Culturelle	17
Réactions aux Échecs de Service et à la Récupération	18
Intelligence Culturelle dans les Services	18
Exemple dans le secteur de la restauration	19
Exemple dans le secteur du tourisme.....	19
Limites de la littérature existante	20

Contribution de l'étude	20
<i>Methodologie</i>	22
Méthode de collecte des données et échantillon.....	22
Présentation des données.....	22
Méthode des incidents critiques.....	25
Méthodes d'analyse.....	27
Approche qualitative.....	27
Approche quantitative.....	28
<i>Analyse et présentation des résultats.....</i>	29
Analyse qualitative des données	29
Classification des incidents par contextes de service.....	29
Analyse thématique.....	30
Thèmes importants à retenir.....	41
Analyse quantitative des données	42
Présentation des variables quantitatives.....	43
Variables émotions positives Créées.....	43
Variables émotions négatives Créées.....	44
Variables de l'intelligence culturelle du questionnaire.....	45
Variables de la distance culturelle perçue (DCP).....	45
Variables de satisfaction.....	46
Variables de fidélité.....	46
Première approche avec les émotions des clients.....	47
Statistiques descriptives pour les émotions.....	47
En résumé.....	49
Analyse de l'intelligence culturelle des employés.....	49
Statistiques descriptives.....	49
Analyse factorielle.....	52
Autres variables d'intérêt.....	57
Distance culturelle.....	57
Fidélité et Satisfaction.....	58
Analyse de corrélations.....	60
Corrélation entre Satisf_client et IC_emp.....	60
Corrélation entre Fid_client et IC_emp :.....	60

Satisfaction des clients	61
Fidélité des clients	62
Intelligence culturelle des employés	62
En résumé	63
Analyse de régression	63
Intelligence culturelle et satisfaction	63
Intelligence culturelle et fidélité.....	65
Satisfaction et composantes de l'intelligence culturelle	67
En résumé	71
Synthèse et discussion des resultats.....	73
Thèmes importants retenus	73
Émotions des clients.....	73
Intelligence Culturelle	74
Premiers résultats.....	74
Satisfaction et Fidélité des Clients :	74
Importance de la motivation culturelle.....	75
Limites de l'étude	76
Conclusion	77
Perspectives Futures.....	79
Remerciements.....	80
References	78
Annexes	82
Questionnaire (CIT modifié) utilisé version en français	82
Questionnaire (CIT modifié) utilisé version en anglais.....	85
Classement des incidents par facteur POS	84
Classement des incidents par facteur NEG	84

LISTE DE FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Répartition démographique.....	23
Figure 2 : Répartition des genres.....	24
Figure 3 : Durée des séjours, box plot.....	24
Figure 4 : Facteurs critiques négatifs observés.....	40
Figure 5 : Facteurs critiques positifs observés.....	40
Tableau 1 : Codage des incidents.....	30
Tableau 2 : Facteurs critiques et citation.....	38
Tableau 3 : Compte rendu des facteurs critiques.....	39
Tableau 4: Statistiques descriptives items des émotions positives.....	47
Tableau 5 : Statistiques descriptives items des émotions négatives.....	47
Tableau 6 : Statistiques descriptives items positifs du CQ.....	50
Tableau 7 : Statistiques descriptives items négatifs du CQ.....	50
Tableau 8 : Différences des moyennes des incidents POS et NEG.....	51
Tableau 9 : Test t sur les deltas.....	51
Tableau 10 : Statistiques descriptives de tous les items du CQ.....	52
Tableau 11 : Variance totale expliquée CQ (1).....	52
Tableau 12 : Matrice de forme CQ (1).....	53
Tableau 13 : Variance totale expliquée CQ (2).....	53
Tableau 14 : Matrice de forme CQ (2).....	54
Tableau 15 : Variance totale expliquée CQ (3).....	55
Tableau 16 : Matrice de forme CQ (3).....	55
Tableau 17 : Alpha de Cronbach comportement culturel.....	56
Tableau 18 : alpha de Cronbach intelligence cognitive.....	56
Tableau 19 : alpha de Cronbach motivation culturelle.....	56
Tableau 20 : statistiques descriptives DCP.....	57
Tableau 21 : Variance totale expliquée DCP.....	57
Tableau 22 : alpha de Cronbach DCP.....	58
Tableau 23 : Matrice des composantes DCP.....	58
Tableau 24 : Variance totale expliquée (fidélité).....	58

Tableau 25 : alpha de Cronbach (fidélité).....	59
Tableau 26 : Matrice des composantes (fidélité).....	59
Tableau 27 : alpha de Cronbach (satisfaction).....	59
Tableau 28 : Variance totale expliquée (satisfaction).....	59
Tableau 29 : matrice des composantes (satisfaction).....	59
Tableau 30 : corrélations CQ, fidélité et satisfaction	60
Tableau 31 : corrélations entre dimensions du CQ et satisfaction	61
Tableau 32 : corrélations entre dimensions du CQ et fidélité	61
Tableau 33 : statistiques descriptives des variables nouvelles variables.....	61
Tableau 34 : récapitulatif des modèles CQ globale et satisfaction	63
Tableau 35 : Anova CQ globale et satisfaction.....	64
Tableau 36 : Coefficients de régression CQ globale et satisfaction	64
Tableau 37 : Récapitulatif des modèles CQ globale et fidélité	65
Tableau 38 : Anova CQ globale et fidélité.....	66
Tableau 39 : Coefficients de régression CQ globale et fidélité	66
Tableau 40 : Récapitulatif des modèles D1 et satisfaction	67
Tableau 41 : Anova D1 et satisfaction.....	67
Tableau 42 : Coefficients de régression D1 et satisfaction	68
Tableau 43 : Récapitulatif des modèles D2 et satisfaction	68
Tableau 44 : Anova D2 et satisfaction.....	68
Tableau 45 : Coefficients de régression D2 et satisfaction	69
Tableau 46 : Récapitulatif des modèles D3 et satisfaction	69
Tableau 47 : Anova D3 et satisfaction.....	69
Tableau 48 : Coefficients de régression D3 et satisfaction	70
Tableau 49 : Récapitulatif du modèle D1, D2, D3 et satisfaction.....	70
Tableau 50 : Anova D1, D2, D3 et satisfaction	70
Tableau 51 : Coefficients de régression D1, D2, D3	70

INTRODUCTION

Ces dernières années, la Suisse a évolué vers un pays caractérisé par une diversité culturelle, résultant de l'augmentation de l'immigration (environ 15% en 2022) et de la cohabitation de différentes communautés culturelles (Secrétariat d'état aux migrations (SEM), 2022). Dans ce contexte de globalisation et de mouvement migratoire grandissant, un pays comme la Suisse qui par sa nature est marquée par une culture très hétérogène, observe une réelle multiplication d'interactions entre individus dont les cultures et manières de penser diffèrent beaucoup (Lorenz et al., 2017; Paparoidamis et al., 2019; Wang et al., 2011). Par conséquent, les interactions interculturelles dans le secteur des services suivent une tendance à la hausse. C'est un phénomène qui est monnaie courante de la vie quotidienne et mérite de plus en plus l'intérêt des chercheurs.

Si on se penche plus particulièrement dans le secteur des services, on peut rapidement penser que la différence de culture à un endroit, peut jouer un rôle déterminant dans la perception de la qualité du service (Furrer et al., 2000); Lorenz et al., 2017). Cela pousse à la réflexion car le service en question et sa qualité ne seront plus vraiment jugés sur des mesures intrinsèques liées à cette prestation uniquement. En effet, le succès de la réalisation du service, sera tout aussi dépendant de l'habilité du prestataire à personnaliser son produit en fonction des attentes des clients, qui dépendent en partie de la culture de celui-ci (Furrer et al., 2000). De ce fait, on pourrait en déduire que plus un prestataire de service est habile et sensible à cet ajustement, plus le service pourra être hautement perçu par son client car il lui sera plus adéquat (Lorenz et al., 2017; Zeithaml et al., 2013). Du moins, c'est ce que semble nous dire la théorie.

Dans des domaines tels que l'hôtellerie ou les soins, cette réflexion est clairement mise en évidence. En effet, sur le terrain, si l'on prend l'exemple d'une réception d'hôtel, pouvoir personnaliser l'expérience de ses clients lors de la prestation de service par les employés de première ligne, peut être un facteur crucial de satisfaction du bénéficiaire (Lam et al., 2021). Mais pour cela, l'employé ou la personne chargée de fournir un service concret doit pouvoir avoir une certaine compétence et habileté sociale et culturelle. C'est donc là que l'intelligence culturelle et la compétence sociale entrent en jeu.

L'intelligence culturelle (CQ), le concept sur lequel nous allons nous concentrer tout au long de notre étude, fait référence à la capacité d'un individu à identifier et comprendre d'autres

cultures, ainsi qu'à adapter efficacement son comportement dans différents contextes interculturels (Lam et al., 2021; Moon, 2010). Conceptualisée par Christopher Earley et Soon Ang, le concept d'intelligence culturelle se décline en quatre composantes clefs : l'intelligence cognitive (et métacognitive), motivationnelle et comportementale, qui selon les auteurs seraient "des facettes qualitativement différentes de la capacité globale à fonctionner et à gérer efficacement dans des environnements culturellement diversifiés". En résumé, le CQ utilise ces éléments pour essayer d'aider à mieux appréhender la manière dont les individus interagissent avec des personnes de cultures différentes et comment ils adaptent leur comportement face aux différences culturelles (Earley et al., 2003).

Dans un contexte suisse, le fait de s'intéresser à mener des études concernant le CQ, est donc crucial par la nature même du fonctionnement du pays. La Suisse, dès ses premiers pas dans l'histoire de sa fondation, a été confrontée à des défis de ce type. Elle se distingue par sa structure multiculturelle et puise sa force dans le partage de plusieurs cultures, langues et modes de fonctionnement. Nous pouvons aussi observer que l'immigration est de plus en plus fréquente. Cela fait augmenter le nombre de personnes immigrantes dans le pays ajoutant des différentes cultures qui sont parfois plus éloignées et dans des lieux qui auparavant avaient une culture plutôt homogène. Tout cela cohabite dans un seul et même pays, quotidiennement, et l'élément qui déterminera une réussite ou un échec dans cette cohabitation réside notamment dans le résultat des interactions interculturelles dans le pays. Nous allons nous pencher sur les expériences des personnes ayant immigré en Suisse afin de comprendre comment l'intelligence culturelle peut contribuer à améliorer la qualité des services et à favoriser des relations harmonieuses entre les clients et les prestataires. Cela est d'une importance cruciale surtout dans un contexte si spécial que celui de la Suisse. Cela justifie également l'intérêt et la pertinence de notre étude, d'autant plus que ce n'est pas un sujet très abordé dans la littérature suisse.

Tout au long de ce travail, on cherchera par une approche exploratoire, puis explicative, à étudier l'importance du CQ en Suisse. En théorie, nous nous attendrions à voir apparaître dans l'étude des données reflétant un pays avec des employés ayant une intelligence culturelle plutôt élevée étant donné sa structure, son histoire et son expérience dans le domaine des interactions interculturelles. Cependant l'objectif principal est d'étudier et comprendre, dans ce cas spécifique de la Suisse et ses interactions interculturelles dans les services, les facteurs importants influençant les interactions interculturelles de service en

Suisse ainsi que l'importance relative de l'intelligence culturelle dans ce domaine. On va donc se pencher sur mes deux questions de recherche principales :

Quels sont les facteurs importants influençant le succès ou l'échec des interactions interculturelles entre employés de service locaux et clients immigrants dans les services en Suisse et l'intelligence culturelle des employés joue-t-elle un rôle important dans les interactions interculturelles de services en Suisse ?

Pour ce faire, nous allons utiliser la technique des incidents critiques (Grenler, 2004) également connue sous le nom de CIT ou « Critical Incident Technique » décrite dans la partie méthodologique ainsi que des analyses de régressions.

Dans ce travail, on trouvera plusieurs parties. On présentera tout d'abord une revue de littérature relatant les définitions et concepts importants utilisés dans le cadre de l'étude, ensuite on continuera en montrant nos analyses et en discutant des résultats. On finira ensuite sur une synthèse des divers résultats obtenus ainsi qu'une conclusion et une discussion des perspectives de recherche future pour ce même sujet.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Introduction

L'intelligence culturelle (CQ) est un concept relativement récent, ayant émergé au début des années 2000, et ayant suscité de nombreuses définitions et interprétations au fil des années. Selon Paparoidamis et al., 2019 il existe une "ambiguïté significative concernant sa nature et sa conceptualisation" (p. 58). Earley et Ang (2003) ont initialement défini le CQ comme la capacité d'une personne à s'adapter avec succès à de nouveaux environnements culturels. Cette définition met l'accent sur l'adaptation et la flexibilité dans des contextes multiculturels. D'autres chercheurs ont proposé des définitions plus restreintes, décrivant le CQ comme la compétence à collecter, interpréter et réagir de manière appropriée aux différences culturelles marquées, facilitant ainsi une adaptation efficace (Ang et al., 2007). Dans les interactions interculturelles le premier construit que l'on peut mentionner est celui de la culture en tant que tel. Hofstede (1980) décrivait déjà la culture dans une de ses définitions les plus populaires, comme une "programmation collective de l'esprit, qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie des autres." (Hofstede, 1980, p. 25) En parallèle, certains chercheurs, tels que Thomas et al. (2008) ont élargi cette définition en mentionnant un ensemble de connaissances et de compétences en interaction, relié par la métacognition culturelle, permettant aux individus de s'ajuster, choisir et influencer les aspects culturels de leur environnement. En synthétisant ces différentes perspectives, on peut considérer le CQ comme la capacité à agir intelligemment au sein de cultures diverses, nécessitant des connaissances sur l'intelligence générale et ses composantes spécifiques (Alifuddin & Widodo, 2022). Le CQ est un construit multidimensionnel, englobant la compétence à gérer de manière constructive les différences culturelles. Les individus ayant une intelligence culturelle développée reconnaissent l'impact de la culture sur les interactions interpersonnelles et s'ajustent adéquatement pour favoriser des relations harmonieuses dans des environnements interculturels.

Nous pourrions dire que cette compétence est cruciale dans un monde de plus en plus globalisé, où les individus sont amenés à interagir avec des personnes de cultures diverses, que ce soit dans un contexte professionnel, social ou personnel. Cela est particulièrement pertinent dans des pays comme la Suisse, où la diversité culturelle est d'autant plus

marquante avec l'immigration. En Suisse, la diversité linguistique, religieuse et ethnique crée donc un contexte unique et spécialement propice à l'étude du CQ.

Les Composantes de l'Intelligence Culturelle

Selon Earley et al. (2003) le CQ contient quatre composantes : l'intelligence cognitive, l'intelligence métacognitive, la motivation culturelle et le comportement culturel. Ces composantes offrent une structure pour comprendre et développer l'intelligence culturelle les divers contextes dans lesquels nous pouvons la trouver.

Intelligence Cognitive

L'intelligence cognitive va concerner la façon avec laquelle les personnes acquièrent des connaissances sur d'autres cultures, les comprennent et développent des compétences dans la gestion interculturelle de celle-ci. Cela englobe la capacité à identifier les normes, les valeurs, les croyances et les comportements qui affectent les relations interculturelles. La compétence cognitive permet aux employés d'être guidés efficacement dans des environnements culturels diversifiés tout en reconnaissant les éléments distinctifs de chaque culture (Ang & Dyne, 2008; Earley & Mosakowski, 2004).

Intelligence Métacognitive

L'intelligence métacognitive, elle va plutôt se pencher sur la sensibilité des individus aux coutumes et règles implicites des autres cultures. Elle implique une analyse sur les méthodes de pensée et les stratégies de gestion engrangée pour comprendre et s'adapter aux différences. Les employés ayant une intelligence métacognitive plus élevée réfléchiront plus activement à leurs propres expériences interculturelles et pourront ajuster leurs stratégies en fonction des leçons apprises. Ce faisant ils amélioreront leur capacité d'adaptation à de nouvelles situations culturelles différentes (Ang & Dyne, 2008; Earley et al., 2003).

Motivation Culturelle

La motivation culturelle s'intéresse à la motivation à interagir de manière positive avec des individus issus de cultures différentes. Elle suppose un intérêt marqué pour la diversité culturelle et désir d'apprendre et de s'adapter aux différences culturelles. La motivation culturelle est essentielle dans la promotion des interactions interculturelles harmonieuses et

constructives. Les personnes motivées culturellement sont souvent plus ouvertes à l'apprentissage des autres cultures et plus disposées à s'engager dans des interactions interculturelles (Ang & Dyne, 2008; Earley et al., 2003).

Comportement Culturel

Le comportement culturel se concentre sur la réaction aux différences culturelles. Cela englobe des changements au niveau de la communication, de la gestion des conflits, de la négociation et d'autres domaines concernant interactions interculturelles. Les personnes avec une intelligence culturelle plus haute sont capables de s'adapter de manière plus convenable aux normes culturelles. Cette adaptabilité comportementale est importante pour réussir dans des environnements interculturels variés (Ang & Dyne, 2008; Earley et al., 2003).

Les Services et l'Intelligence Culturelle

Dans notre étude, nous mettrons en lien la relation entre l'intelligence culturelle et les services. Quand il s'agit des services, la caractéristique qui les distingue réside principalement dans leur nature intangible. En effet, les services se différencient par leur immatérialité, ce qui signifie que contrairement aux biens physiques, ils ne peuvent pas être touchés ni vus avant d'être achetés ou consommés. Kotler et al. (2019) définissent les services comme des "activités, avantages ou satisfactions offerts à la vente, qui sont essentiellement intangibles et ne résultent pas de la possession d'un bien tangible". Cette définition met en avant l'aspect intangible des services, soulignant que l'offre de services se concentre sur des activités et des résultats immatériels plutôt que sur des biens physiques. Cette caractéristique ne permet donc pas d'attribuer facilement une notion de qualité quantifiable.

La Qualité des Services

Une définition couramment acceptée de la qualité de service vient de Wyckoff (1984), qui la décrit comme un niveau d'excellence visé et la gestion de la variabilité pour atteindre cette excellence, pour répondre aux besoins du client (Wyckoff, 1984). Un modèle fréquemment utilisé pour évaluer la qualité des services est le modèle SERVQUAL (Parasuraman et al.,

1988). Selon ce modèle, la qualité de service est définie en évaluant la différence entre les attentes des clients et leur perception de ce qui est effectivement fourni. Plus la perception du service reçu dépasse les attentes, meilleure est la qualité du service. Les dimensions du modèle SERVQUAL comprennent la fiabilité, la réactivité, l'assurance, l'empathie et les éléments tangibles (Alshaibani & Bakir, 2017)

- **Fiabilité** : La capacité à fournir le service promis de manière fiable et précise.
- **Réactivité** : La volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide.
- **Assurance** : La connaissance et la courtoisie des employés et leur capacité à inspirer confiance et assurance.
- **Empathie** : L'attention individualisée accordée aux clients.
- **Tangibles** : L'aspect physique des installations, équipements, personnel et matériel de communication.

Ces dimensions permettent aux entreprises de services d'évaluer et d'améliorer leur qualité de service en se concentrant sur des aspects spécifiques de l'expérience client.

Ainsi, l'aspect prédominant d'immatérialité des services qui est liée, met en évidence l'importance de gérer les éléments non tangibles de l'expérience client. Cela implique de focaliser sur la qualité de la prestation, les interactions personnelles et les résultats perçus afin de répondre aux attentes et aux besoins des clients. Ce qui rentre exactement dans notre champ de recherche pour la question de l'intelligence culturelle et son application dans les services.

Importance de l'adaptation culturelle du service

L'un des aspects clés de l'application du CQ dans les services est l'adaptation culturelle. Selon Zeithaml et al. (2013) la personnalisation des services permet aux prestataires de répondre plus précisément aux attentes et préférences individuelles des clients. Cela est particulièrement vrai dans les contextes interculturels, où les attentes peuvent varier considérablement en fonction des normes et valeurs culturelles. Par exemple, dans l'industrie hôtelière, la capacité à comprendre et à anticiper les besoins spécifiques des clients de différentes cultures peut améliorer considérablement la satisfaction et la fidélisation des clients (Mattila, 1999).

Les entreprises de services doivent également adapter leurs offres pour répondre aux normes et préférences culturelles spécifiques. Par exemple, dans le secteur de la

restauration, les menus peuvent être adaptés pour inclure des options alimentaires conformes aux pratiques religieuses et culturelles des clients, comme les plats halal ou végétariens (Ryu & Jang, 2008). De même, les agences de voyages qui proposent des circuits adaptés aux préférences culturelles des touristes peuvent non seulement augmenter la satisfaction des clients, mais aussi encourager la fidélité et les recommandations (Erdmann, 2000).

Interactions interculturelles de services

Concernant les interactions de service, elles sont un type unique d'interactions unique en raison de leur nature et basées sur les normes sociales prédominantes (Solomon et al., 1985). Au fil du temps, ces normes sociales convenues évoluent doucement en comportements ritualisés qui définissent le processus et influencent le résultat de toute interaction de service. Les participants apprennent des comportements nécessaires dans un contexte particulier, formant un « script » bien défini qui peut évoluer. Les comportements de rôle sont interdépendants, et le succès dépend de l'harmonie entre les actions coordonnées des employés et des clients, ainsi que d'une compréhension partagée des attentes de chaque rôle (Solomon et al., 1985). D'autres chercheurs vont plus tard définir la culture en la mentionnant par exemple comme un « filtre » agissant sur la perception et l'évaluation des personnes ou encore comme des schémas de pensée et sociaux (Sharma, 2019).

En résumé, les interactions interculturelles dans les services sont complexes et influencées par de nombreux facteurs culturels. La culture agit comme un "filtre" influençant la perception et l'évaluation des services (Liu et al., 2001), ainsi que les schémas de pensée et comportements sociaux (Hofstede, 1980 ; Sharma, 2019). Pour les interactions de service interculturelles la similarité culturelle est un élément important.. En effet, avant d'interagir avec les employés, les clients évaluent s'il y a une langue de communication, des valeurs et autres normes culturelles et cela influence également la manière avec laquelle ils abordent l'interaction. (Sharma et al., 2009).

Impact de la culture sur les interactions de service

Les études ont montré l'impact significatif de la culture sur tous les aspects de l'expérience des clients avec les services. Par exemple, une personne issue d'une culture individualiste,

souvent axée sur la compétition et les objectifs personnels, n'aura pas les mêmes attentes qu'une personne issue d'une culture collectiviste, où l'harmonie et les relations interpersonnelles sont valorisées (Triandis, 1995). En effet, dans des études plus récentes que l'on peut trouver dans le domaine des services, nous pouvons trouver des résultats qui mettent également en évidence l'impact de la culture et des différences interculturelles significatives dans quasiment tous les aspects de l'expérience des clients avec les services (Zhang et al., 2008). Ces domaines incluent leurs attentes lors des interactions de service (Furrer et al., 2000), leurs évaluations de la qualité du service (Laroche et al., 2004) ainsi que leurs appréciations de l'expérience globale du service, comme la satisfaction client (Imrie, 2005) ou encore les intentions comportementales des clients envers les fournisseurs de services (Liu et al., 2001).

Ainsi, on remarque rapidement que la place des clients dans les interactions interculturelles est considérable. Au niveau de ses attentes, et de sa culture, ces deux facteurs concernant les clients sont des données qui vont peser énormément dans la balance.

En effet, quelqu'un qui viendra d'une culture plutôt individualiste, souvent vues plus compétitives et basées sur l'objectif (Riddle, 1992), n'aura pas les mêmes attentes que quelqu'un venant d'une culture plus collectiviste. Un contexte culturel plus tolérant à un niveau de service plus faible ou ayant un attrait plus ou moins grand à une interaction sociale n'aura donc pas le même impact dans une interaction de service (Sharma, 2019). La culture du client influence aussi l'évaluation qu'il aura par rapport au service car sa perception de qualité ne sera pas la même. On remarque cela notamment dans des études qui s'intéressent à deux cultures différentes.

Le Japon, par exemple, même s'il dispose d'un niveau de qualité attendu plus faible, dans sa culture il mettra son focus sur le fait de "prendre soin du client" (Winsted, 1997) ce qui n'est pas forcément quelque chose d'automatique dans toutes les cultures. Pour ce qui en est du résultat pour les clients, on remarque également un facteur important de la culture. Une culture plutôt individualiste comme les Etats-Unis n'aura pas de problème à se plaindre lors de services défectueux, tandis qu'une culture plus collectiviste comme le cas de la Chine aura souvent plus de mal (Liu et al., 2001). De plus, pour certaines cultures des facteurs intangibles peuvent être très importants pour une perception de qualité tandis que pour l'autre seul l'importance de la qualité relativement « tangible » aura réellement de l'importance (Sharma, 2019).

Adaptation des services à la culture dans différents secteurs

Dans le secteur de la santé, par exemple, les professionnels doivent être sensibles aux croyances et pratiques culturelles des patients pour fournir des soins appropriés. Une étude de Campinha-Bacote (2002) souligne l'importance de la compétence culturelle dans la fourniture de soins de santé, montrant que les patients sont plus susceptibles de suivre les recommandations de traitement lorsqu'ils se sentent compris et respectés dans leur contexte culturel.

Dans le secteur de l'hôtellerie, une étude de Tsang et Ap (2007) montre que les hôtels qui adaptent leurs services aux attentes culturelles spécifiques des clients internationaux réussissent mieux à fidéliser leur clientèle. Les adaptations peuvent inclure des éléments tels que la décoration des chambres, les services de restauration et les pratiques de communication du personnel.

Attentes et perceptions des clients

Les attentes et perceptions des clients sont fortement influencées par leur contexte culturel. Par exemple, des clients issus de cultures individualistes, telles que les États-Unis, peuvent valoriser des aspects tels que l'efficacité, la rapidité et la personnalisation du service (Hofstede et al., 2010; Nguyen et al., 2015). En revanche, des clients provenant de cultures collectivistes, comme celles du Japon ou de la Chine, peuvent accorder une plus grande importance à la courtoisie, à la relation et à l'harmonie dans les interactions de service (Patterson & Yu, 2006).

Les perceptions de la qualité du service sont également influencées par les attentes culturelles. Dans certaines cultures, la qualité du service peut être perçue à travers des indices tangibles comme l'apparence des installations ou l'habillement du personnel. Dans d'autres, des aspects plus intangibles comme la courtoisie, l'attention portée aux détails et la communication non verbale peuvent être primordiaux (Mattila, 1999). Ainsi, les prestataires de services doivent être attentifs à ces différences culturelles pour répondre de manière adéquate aux attentes de leurs clients.

Variables dans les interactions de interculturelles service

Plusieurs exemples de variables pertinentes sont prises en compte dans plusieurs recherches antérieures sur les interactions de service interculturelles, on peut en citer ici quelques-unes.

Choc Culturel

Le choc culturel est le plus probable de se produire lorsque des individus sont confrontés à des environnements culturels très différents de ceux auxquels ils sont habitués. Cela entraîne de la confusion, de l'inconfort et de la frustration, affectant négativement les interactions de service (Oberg, 1960).

Discrimination Perçue

La discrimination perçue, peut se produire lorsque des clients se sentent traités différemment en raison de leur origine culturelle, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur satisfaction et leur fidélité (Paswan & Ganesh, 2005).

Confort dans l'Interaction Interculturelle

Le confort dans l'interaction interculturelle est important pour surmonter les biais et établir des relations positives. Les employés qui se sentent à l'aise dans des interactions interculturelles sont plus susceptibles de gérer les différences de manière constructive (Gudykunst & Nishida, 1984).

Ethnocentrisme

L'ethnocentrisme est la tendance à juger les autres cultures selon les normes de sa propre culture. L'ethnocentrisme du consommateur procure à l'individu un sentiment d'identité, de sentiment d'appartenance (Shimp & Sharma, 1987). Le concept d'ethnocentrisme représente « la propension universelle des individus à considérer leur propre groupe comme le centre de l'univers, à interpréter les autres unités sociales du point de vue de leur propre groupe, et à rejeter les personnes culturellement différentes tout en acceptant aveuglément celles qui leur ressemblent culturellement. » (Shimp & Sharma, 1987 p. 1)

Dissimilarité Culturelle

La dissimilarité culturelle se définit comme le degré de différence perçue entre les cultures des employés et des clients (Triandis, 1995). C'est une variable qui peut également influencer les

interactions. Une compréhension et une appréciation de cette dissimilarité peuvent aider à réduire les malentendus et à améliorer la qualité des interactions (Triandis, 1995).

Réactions aux Échecs de Service et à la Récupération

Les réactions aux échecs de service et aux efforts de récupération peuvent varier selon les cultures (Mattila, 1999). Par exemple, certaines cultures peuvent être plus tolérantes envers les erreurs et apprécier des excuses sincères et des efforts de réparation, tandis que d'autres peuvent être moins tolérantes et exiger des compensations immédiates (Mattila, 2001). Les prestataires de services doivent être conscients de ces différences pour gérer les échecs de service de manière appropriée.

Intelligence Culturelle dans les Services

La littérature sur l'intelligence culturelle dans les services nous révèle plusieurs résultats importants. Les professionnels des services qui possèdent une intelligence culturelle élevée sont mieux préparés pour comprendre les besoins et les attentes des clients de différentes cultures, ce qui se traduit par une amélioration de la qualité du service pour les clients (Earley et al., 2003). De la même manière, l'intelligence culturelle n'affecte pas seulement les interactions avec les clients, mais aussi la communication interne au sein des organisations (Sharma, 2019). Les équipes multiculturelles qui possèdent cette compétence sont globalement plus efficaces (Earley et al., 2003). De plus, le CQ peut aider à minimiser les malentendus et les conflits dus à des différences culturelles (Ang & Dyne, 2008). Une communication plus efficace et des interactions plus harmonieuses sont par conséquent favorisées (Ang & Dyne, 2008). D'autres résultats révèlent que la satisfaction (ou l'insatisfaction) des consommateurs à l'égard de leurs expériences de service est aussi influencée par l'ethnie du prestataire de services, qu'elle soit similaire ou non à celle du consommateur (Rizal et al., 2016). Sur la base de cette constatation, les managers devraient envisager de favoriser un environnement multiculturel en recrutant du personnel de contact issu de diverses origines ethniques (Rizal et al., 2016). En développant une compréhension approfondie des diverses cultures, les prestataires de services peuvent créer des expériences plus adaptées et personnalisées, ce qui améliore la perception de la qualité du service et renforce la satisfaction client (Earley et al., 2003). On pourrait donc dire qu'investir dans le développement de l'intelligence culturelle du personnel procurera un avantage concurrentiel aux entreprises. Celles-ci sont mieux équipées pour servir une clientèle

diversifiée, ce qui peut se traduire par une croissance des parts de marché (Rockstuhl et al., 2011). Le CQ est essentiel pour les entreprises cherchant à s'étendre sur les marchés internationaux, car il permet de comprendre et de s'adapter aux spécificités culturelles de chaque marché, renforçant ainsi le succès à l'étranger (Earley et al., 2003). Les clients semblent avoir tendance à rester fidèles à des prestataires qui démontrent une sensibilité culturelle et une adaptation appropriée (Moon, 2010). Cette fidélisation est cruciale dans des secteurs où la concurrence est féroce et où la qualité de l'expérience client peut déterminer le succès à long terme de l'entreprise.

Exemple dans le secteur de la restauration

Une étude de Liu et Jang (2009) montre que les restaurants asiatiques en Europe peuvent attirer non seulement les clients locaux intéressés par la cuisine asiatique, mais aussi les expatriés asiatiques recherchant des goûts familiers et un service respectueux de leurs normes culturelles. De même, les recherches de Ryu et Han (2010) suggèrent que les restaurants internationaux qui s'adaptent aux coutumes locales lors de l'ouverture de nouvelles succursales à l'étranger, comme le respect des heures de prière dans les pays musulmans ou des menus sans alcool, peuvent gagner la fidélité des clients locaux.

Exemple dans le secteur du tourisme

Dans le secteur du tourisme, les agences de voyages et les tours opérateurs qui utilisent la compétence de l'intelligence culturelle peuvent également bénéficier d'une fidélisation accrue de la clientèle. Une étude indique que les agences qui proposent des circuits respectant les traditions et préférences des clients de différentes cultures peuvent non seulement satisfaire leurs clients mais aussi encourager les recommandations et les revisites (Erdmann, 2000). Par exemple, une agence de voyages qui propose des circuits adaptés aux besoins des touristes chinois, comme des guides parlant mandarin et des repas conformes aux préférences alimentaires chinoises, est susceptible de voir un taux de fidélisation élevé parmi cette clientèle (Long, 2004).

Ces résultats mettent en évidence l'importance de l'intelligence culturelle dans les services, que ce soit dans l'hôtellerie ou le tourisme, où les interactions interculturelles sont fréquentes. Ils soulignent le fait que généralement, le développement de cette compétence

peut avoir un impact positif sur la qualité des services, la satisfaction client, la fidélisation de la clientèle ainsi que la compétitivité des entreprises.

Limites de la littérature existante

Bien que la littérature sur l'intelligence culturelle dans le domaine des services soit consistante, elle présente certaines limitations quelques zones d'ombre nécessitant des recherches plus approfondies. On observe par exemple disproportion notable dans les études sur le CQ, avec une focalisation sur des services spécifiques tels que le tourisme et les soins de santé. Dans la littérature nous pouvons trouver une corrélation entre l'intelligence culturelle et la satisfaction des clients, mais elles comportent souvent des lacunes que notre étude vise à combler. En effet, les recherches actuelles sont souvent centrées sur des contextes assez spécifiques et souvent mentionnés. On remarque cela notamment dans des secteurs comme le tourisme. Ainsi, bien que de nombreuses études aient exploré le CQ dans les secteurs de l'hôtellerie et de la santé, d'autres domaines et d'autres contextes, comme ceux que l'on aborde dans ce travail, ont été moins étudiés. De plus, un aspect important de ces études est que, spécialement dans le secteur touristique, les employés ont l'habitude de services avec des clients d'autre cultures et les clients ont souvent une perception plus favorable des différences culturelles (Hartman et al., 2013) ce qui n'est pas le cas dans notre étude.

C'est pourquoi, notre objectif est de combler quelques aspects de ces limites, en se basant sur un sujet déjà bien étudié dans la littérature : les services, mais en prenant cette fois une approche nouvelle en se penchant plus précisément sur les relations interculturelles spécifiques au contexte Suisse dans de multiples secteurs et avec des clients immigrants, qui ne sont donc pas des touristes.

Contribution de l'étude

Notre travail se concentre sur la collecte d'incidents critiques issus d'échanges interculturels, adoptant une approche exploratoire et multi-contextuelle du CQ et basé sur la méthode CIT. Cette recherche apportera une contribution dans un domaine encore peu étudié en Suisse, en nous permettant d'évaluer les effets des incidents interculturels sur divers facteurs, tels

que les émotions des clients et d'examiner l'importance ou non de l'intelligence culturelle dans les relations interculturelles en Suisse et cela dans divers secteurs.

En d'autres termes, cette étude offre une perspective unique dans la littérature et contribue à la recherche sur l'intelligence culturelle en éclairant de nouvelles zones d'investigation. En effet, en évaluant si le CQ peut exercer une influence dans des situations au sein des échanges interculturels dans plusieurs services en Suisse, elle comble certaines des lacunes les plus importantes présentes dans notre domaine de recherche. Notamment lorsque l'on se concentre sur de multiples interactions quotidiennes de service entre des clients immigrés et des employés de plusieurs secteurs et non pas seulement des employés du secteur touristique avec des touristes (Hartman et al., 2013).

L'intelligence culturelle, le construit le plus important dans notre travail, émerge comme un concept indispensable dans le contexte des interactions de services dans un monde de plus en plus globalisé. Notre étude propose donc encore une fois d'explorer ces lacunes en se concentrant sur des incidents critiques dans des échanges interculturels en Suisse, un pays caractérisé par une diversité culturelle accrue. En adoptant une approche différente, on espère contribuer également à une compréhension plus nuancée de l'impact du CQ sur les interactions de services et espérons fournir des insights précieux pour améliorer les pratiques de gestion de la diversité culturelle dans les services en Suisse.

MÉTHODOLOGIE

L'étude que l'on a menée a été une étude mixte basée sur l'approche de la CIT (Critical Incident Technique). Nous avons fait, tout d'abord, une partie qualitative approfondie à l'aide d'un codage des incidents collectés et d'une analyse thématique (ACT) (Fugard, 2020) adaptée à notre contexte d'étude. Puis, dans un deuxième temps nous procéderons à une analyse quantitative en utilisant l'analyse factorielle et des analyses de corrélation et de régression.

L'objectif principal de cette étude est de comprendre ce qui influence les interactions de service interculturelles en Suisse ainsi que le rôle de l'intelligence culturelle. Plus précisément, l'étude vise à :

- Identifier les facteurs critiques cités par les répondants dans les interactions interculturelles de service
- Tester le niveau d'intelligence culturelle des employés dans l'échantillon et comprendre l'importance du CQ dans les interactions interculturelles de service, notamment sur la fidélité et la satisfaction des clients

Méthode de collecte des données et échantillon

Présentation des données

Notre échantillon comporte en tout 123 réponses uniques comportant des personnes, pour la plupart arrivés en Suisse pour une durée de moins de 5 ans. On est obligé de dire « pour la plupart », car nous avons rencontré parfois quelques difficultés à trouver et avoir la réponse de certains participants, c'est pourquoi nous avons quand même inclus quelques personnes au-delà de 5 ans pour compléter les données. Ces personnes ont été recrutées principalement en contactant des associations et en utilisant les contacts des différents collecteurs de données. Chaque personne a été interrogée sur une expérience positive et sur une expérience négative. Ainsi, la moitié de nos données présente des situations avec des incidents positifs (POS) et l'autre moitié comportant des incidents négatifs (NEG). Notez que dans nos données nous avons 123 réponses (un chiffre impair) car nous n'avons pu obtenir

qu'un seul des deux incidents POS ou NEG concernant un répondant mais nous avons décidé de garder l'entretien. Cela dit, ces 123 réponses vont être utilisées dans tout le processus de notre travail.

En moyenne l'âge de l'échantillon de données récolté est de 33 ans (écart-type = ???) et nous avons pu observer tout au long des entretiens également, qu'un des points forts de notre échantillon est la diversité des nationalités représentées. En effet, on observe 27 origines ethniques différentes et avec un certain équilibre dans les données.

Les principales nationalités étrangères représentées sont : le Portugal avec 18%, la France avec 16%, l'Albanie et l'Italie avec respectivement 10% et 9% de l'échantillon. (Cf. figure ci-après)

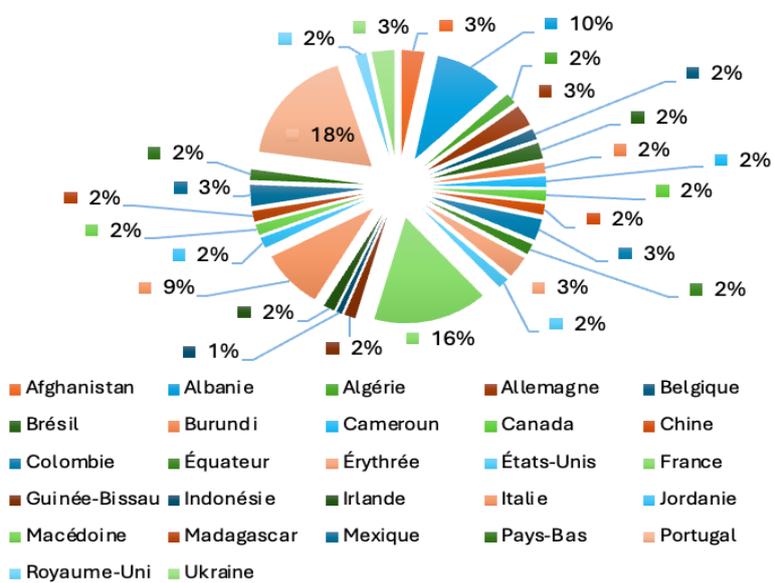


Figure 1 : Répartition démographique

Dans l'échantillon, nous observons 76 réponses données par des femmes et 47 réponses données par des hommes. On peut voir qu'il y a légèrement moins d'hommes que de femmes interrogées dans nos entretiens avec 38% d'hommes pour 62% de femmes. Dans le cadre de notre travail, cela n'est pas un problème majeur, car nous nous sommes concentrés sur l'effet des différents incidents sans prendre en compte le genre.



Figure 2 : Répartition des genres

Avant de continuer, nous devons mentionner deux autres éléments descriptifs essentiels à prendre en compte dans la suite du travail.

La première chose à mentionner est le fait que nos données se basent sur des incidents critiques que les répondants ont vécus récemment. Notre échantillon comporte différentes dates d'incidents et différentes durées de séjours des personnes étrangères en Suisse. En moyenne notre échantillon montre que les répondants interviewés sont restés en Suisse 3,44 ans en moyenne ou environ **3 ans et 5 mois** et nous ont raconté des incidents qui ont été en moyenne **1 an et demi** passés dans le temps. Nous allons donc trouver des incidents qui représentent en moyenne plutôt le **milieu de l'année 2022**. Cela reste accessible au cadre de l'étude car nous nous sommes concentrés sur une durée maximale de **2 ans**, en essayant capter des incidents les plus récents possibles, pour maximiser les effets du choc culturel perçu.

En regardant les données de séjour, on observe :

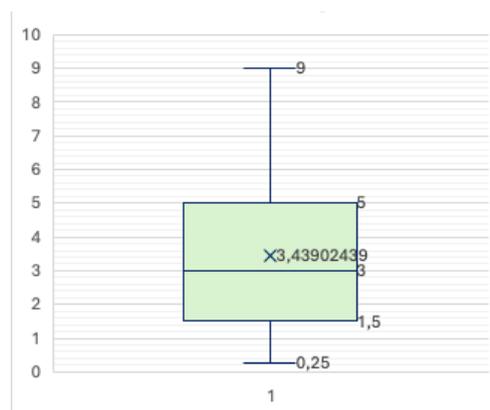


Figure 3 : Durée des séjours, box plot

Avec le box plot, on remarque une médiane à 3, et des valeurs extrêmes comme l'incident 47a qui montre quelqu'un vivant en suisse depuis 9 ans. L'idéal serait d'avoir eu accès à des répondants qui sont en Suisse uniquement sur des durées encore plus récentes pour éviter des biais de rappel et avoir une maximisation des chocs interculturels, en faisant l'hypothèse

que les chocs culturels sont plus intenses et marquant au début du séjour dans un pays étranger. En observant les données de ce même item, on trouve un écart-type est de 2,33 ans, ce qui montre également une dispersion assez élevée et qu'on prendra en compte dans la future interprétation des résultats.

Méthode des incidents critiques

Cette méthode a été développée pour la première fois dans les années 1950 par Flanagan. L'essence de cette méthode consiste à saisir des événements spécifiques, appelés "incidents critiques", qui ont un impact important sur les performances ou les résultats dans un domaine donné. Ces incidents peuvent être des réussites exceptionnelles, des erreurs graves, des moments de crise ou des situations où les compétences ou les comportements des individus se démarquent de manière notable. La CIT a été utilisée dans « une variété de de domaines différents » (Gremler, 2004, p. 1) et dans le contexte relatif à notre étude, nous allons garder l'approche de Gremler, 2004 dont le but est de prendre la méthode des incidents critiques et la mettre en application dans le contexte des services.

Cette approche utilise la CIT comme une méthode qualitative dans la procédure des interviews qui nous permet de faciliter la recherche d'occurrences significatives pour les répondants. L'objectif est de comprendre au travers de la perspective du répondant les facteurs décisifs de l'incidents en prenant en compte notamment les aspects affectifs, cognitifs et comportementaux qui peuvent en ressortir (Gremler, 2004). La CIT par ses avantages et son application multiple dans les domaines des services est donc particulièrement adaptée dans un contexte d'étude comme le nôtre car elle permet d'utiliser plusieurs avantages. En effet, en utilisant cette méthode bien connue des chercheurs, nous profitons d'une collecte de données riches et plutôt pertinente car les incidents que l'on collecte font partie des choses que les répondant ont retenu. De plus, on peut y trouver plusieurs détails intéressants qui nous permettent de comprendre en profondeur des comportements que l'on n'aurait pas forcément pu capter autrement. Encore, elle nous permet aussi d'identifier des problèmes essentiels présents dans l'échantillon en nous donnant un fondement dans l'analyse.

Dans le cadre de notre étude, ce que nous allons faire, c'est utiliser cette méthode de la CIT mais en la modifiant légèrement en ajoutant des questions quantitatives sur la satisfaction la

fidélité et le CQ à la fin du questionnaire pour ne pas seulement avoir une approche qualitative mais également pouvoir s'appuyer sur des données quantitatives. En effet, l'objectif de ce travail sera, en se basant sur la méthode de la CIT modifiée avec des mesures quantitatives à la fin du questionnaire, de nous permettre d'explorer le rôle de l'intelligence culturelle dans les interactions interculturelles de service et ainsi de capter en quoi elle peut être ou non importante. On utilisera cette méthode de manière à explorer l'impact de l'intelligence culturelle sur des personnes qui sont arrivées en Suisse récemment. Nous nous concentrerons au long du travail plus précisément sur des incidents dans des interactions de services quotidiennes, vécues avec les employés responsables de délivrer ces services. En utilisant la CIT, nous avons une approche qui est connue des chercheurs et cela dans divers domaines d'application. Elle est donc bien documentée et cela facilite son utilisation en nous permettant différentes choses intéressantes, notamment une adaptation sur mesure de la méthode à notre étude. Nous avons également un bon focus sur les événements qui sont importants et qui nous intéressent tout en ayant assez de matière pour appliquer la méthode à notre contexte et en tirer des conclusions intéressantes. A cela s'ajoute un bon degré de profondeur dans la nature des données récoltées et dans leur richesse qualitative. Une richesse que nous pourrions voir notamment dans l'implication des répondants en montrant leurs perceptions, leurs émotions et dynamiques interpersonnelles qu'ils ont pu vivre pendant les incidents. De plus, avec la CIT on a une méthode qui certes est flexible mais qui nous permettra aussi une application des résultats afin d'aider concrètement à améliorer des processus organisationnels et des politiques de gestion.

Bien que les avantages de l'utilisation de cette méthode soient nombreux, gardons cependant en tête que la CIT se base normalement essentiellement sur une approche qualitative et donc influencée par la subjectivité dans les perceptions et interprétations des différents répondants et chercheurs. Il y a aussi une certaine sélectivité des incidents ce qui peut amener un risque de biais car seul les événements les plus mémorables sont mentionnés et donc on ne voit qu'une vision partielle de la réalité. Pour la suite du travail, nous continuerons en appliquant la méthode tout en en prenant en compte ces quelques limites.

Méthodes d'analyse

Approche qualitative

Pour toutes les données qualitatives, nous avons enregistré les entretiens et retranscrit par écrit ce qu'il s'est dit lors des rendez-vous. Avec le logiciel Excel, nous avons pu réunir tous les incidents ainsi que les réponses transcrites des répondants. Pour l'analyse thématique ainsi que le codage, le logiciel Excel a été également utilisé.

Codage des contextes de service

Nous avons tout d'abord pris chaque incident un par un faisant un classement par contexte de service. Nous avons utilisé pour chaque type d'incident, un code couleur différent que l'on trouve dans la partie concernant les analyses qualitatives. En faisant ce premier classement, et pendant la relecture des incidents, des éléments intéressants dans le contenu des différentes histoires racontées ont été notés également pour chaque incident. Cette étape a permis une lecture globale des données qualitatives et une première classification globale des incidents. Cela a pu également nous permettre d'écarter quelques données qui ne rentraient pas dans le cadre du travail et a pu ainsi un échantillon de meilleure qualité pour les analyses.

Analyse thématique

Cette analyse a représenté une part importante et tout à fait intéressante du travail car elle a permis de sortir de nos données ce que les répondants ont eux-mêmes cité comme étant des facteurs importants dans le succès ou non du service. On a procédé à cette analyse à la suite du codage des contextes et en reprenant chaque élément intéressant retenu dans les données pour chaque répondant. Une fois ces facteurs extraits, nous avons classé les incidents par facteur et observé lesquels ont été les plus importants pour les clients. Après avoir fait cela, nous avons pu faire une synthèse des thèmes importants que l'on a pu créer à partir de ces facteurs ce qui a représenté une base solide pour répondre à notre première question de recherche.

Approche quantitative

Dans cette approche, les données quantitatives données dans le questionnaire ont été utilisées. Les données collectées à l'aide des différents items du questionnaire, nous ont permis de créer des variables que l'on a pu trier avec Excel et ensuite analyser au moyen du logiciel de calcul statistique SPSS. Tous les tableaux de données ainsi que résultats présentés dans cette partie du travail ont été calculés au moyen de cet outil statistique.

Analyse factorielle et alpha de Cronbach

L'analyse factorielle et l'alpha de Cronbach a été utilisée comme moyen préparatoire pour aborder la partie quantitative des données au moyen des régressions. En effet, l'analyse factorielle et l'alpha de Cronbach nous permettent de réduire les dimensions des variables issues des items du questionnaire et nous ont permis d'en créer des nouvelles qui ont été nos variables d'intérêt essentielles, comme l'intelligence culturelle, sans laquelle nous n'aurions pu continuer le travail. Cette analyse nous permet aussi d'avoir des variables avec lesquelles nous pouvons travailler car elle assure la fiabilité et la validité des construits, c'est donc également étape essentielle de notre travail.

Analyse de régression et corrélation

L'analyse de régression et de corrélation représente l'aboutissement de notre étude. En effet, après avoir fait tout le travail de décortilage, exploration et création de nouvelles variables, on a pu passer aux tests concrets en appliquant des modèles de régression et de corrélation. En faisant cela, on a cherché à tester les liens entre les variables et d'en tirer quelques conclusions. Des conclusions qui ont permis lier toute l'analyse faite en amont et de prouver certains facteurs et relations importantes, notamment au sujet de l'intelligence culturelle.

En procédant à cette méthodologie de recherche nous avons pu non seulement voir des résultats intéressants de l'étude, mais nous avons pu aussi répondre aux questions de recherche qui nous ont guidé tout au long du travail. Je vous invite donc à découvrir les divers processus analytiques et résultats obtenus en suivant cela.

ANALYSE ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Analyse qualitative des données

Commençons par l'approche qualitative de notre travail. Ici, comme mentionné, nous allons chercher à identifier et noter les facteurs critiques cités par les répondants et en faire des thèmes. Avec ceci, nous allons pouvoir observer, concrètement, ce que les répondants eux-mêmes considèrent comme décisif dans l'interaction de service.

Classification des incidents par contexte de service

En partant de la technique des incidents critiques, nous avons catégorisé les différents incidents en plusieurs contextes de services selon les réponses de chacun. Ce codage montre les différents contextes auxquels les répondants ont été confrontés récemment.

Dans les données récoltées nous pouvons en catégoriser au total 11 différents : **les services personnels, les loisirs, les opérateurs de téléphone, l'hôtellerie, les services immobiliers et de logement les services de santé, les services publics, les transports publics, les services financiers et d'assurance, les commerces de détail et la restauration et bars.**

Nous pouvons les catégoriser comme suit :

Catégorie de service	Individus concernés (incidents positifs et négatifs)
Services personnels (coiffeur, réparations...)	20a,35a,39a,16b,39b,43b,45b,55b,
Loisirs (cinéma, gym...)	33b,51b
Opérateurs de téléphone	14a,21a, 54a, 6b,18b, 56b, 61b, 62b,
Hôtellerie	55a,25b,54b
Services immobiliers et de logement	19a,41a,57a,4b,44b,46b
Services de santé (dentiste, médecin, ...)	4a,12a,15a,18a,50a,52a,1b,3b,8b,11b,19b,28b,47b, 58b

Services publiques (librairie, poste...)	2a,6a,7a,8a,28a,32a,34a,37a,45a,46a,47a,51a,59a,13b,14b,23b,26b,30b,35b,36b,38b,41b,60b
Transports publics (bus, train, avion...)	1a,9a,26a,31a,36a,38a,61a,2b,7b,15b,27b,31b,34b,48a,52b,
Services financiers et assurances	10a,16a,17a,22a,25a,27a,29a,40a,9b,10b,17b,21b,24b,40b,49b
Commerces de détail	3a,5a,11a,13a,23a,24a,30a,33a,42a,43a,53a,56a,5a,5b,22b,29b,42b,50b,53b
Restauration, bars et cafés	44a,49a,60a,20b,32b,57b,59b,

Tableau 1 : Codage des incidents

Cette première catégorisation permet d'observer que la plupart des incidents récoltés sont présents dans des contextes de services publics, de commerce de détail, de transports publics et de services de santé.

Ici, nous avons également écarté les incidents 12b, 37b, 48b car les incidents ne correspondaient pas à ce que nous cherchions.

Analyse thématique

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux thèmes importants et qui ressortent le plus dans les discours des répondants lors des entretiens. Cette partie représente une partie clé de notre travail car nous allons essayer de comprendre quels sont effectivement les facteurs importants rencontrés dans nos données et qui ont été cités par les répondants eux-mêmes. C'est une approche intéressante car elle nous permet d'explorer et d'observer dans les données directement ce que l'on cherche à comprendre. De plus, nous pouvons l'observer effectivement dans les interviews et pouvons par la suite comparer nos observations avec la théorie. Cela nous permettra donc de tirer des conclusions intéressantes pour notre étude et de mieux comprendre le fonctionnement des interactions interculturelles de services en Suisse.

Ce travail a été fait en plusieurs étapes. Tout d’abord, nous avons passé en revue toutes les données récoltées et relu les incidents en notant et attribuant des éléments intéressants qui ressortaient des interviews. Ensuite, en refaisant un deuxième passage sur tous les incidents, nous avons identifié les facteurs clés et de trouver dans les citations les illustrant en prenant le ou les facteurs de succès, respectivement échecs importants (que l’on appellera facteurs « critiques ») dans l’incident.

En faisant ce travail pour tous les incidents confondus (POS codé avec un « a ») et (NEG codé avec un « b ») nous avons pu attribuer les facteurs suivants à chaque incident comme suit :

Numéro	Facteurs importants	Citation du répondant
1a	Compréhension, calme, sourire	«He was understanding. I felt that he has good intentions. He didn't want to blame us.»
1b	Problème de langue, jugement	«She's judging me for being here and not speaking or understanding their dialect. That was the worst.»
2a	Aimable, et aide en plus	« la dame était trop chou, puis je suis arrivée vraiment à la dernière minute, puis elle m'a full aidée »
2b	Froideur, pas arrangeante, protocolaire	« Pas du tout arrangeante. Elle était hyper froide. Elle suivait le protocole. »
3b	Favoritisme et mauvaise communication	« Et il voulait favoriser peut-être ceux qui parlaient la même langue qu'elle », « Elle voulait peut-être m'accuser que moi j'avais pris le numéro »
3a	Gentillesse, attention	« la dame, elle était très gentille. Elle me conseillait même ce que je dois choisir, ce qui me va »
4a	Clair et trouve des solutions	« Il m'a expliqué très clair. Il m'a proposé des solutions et je l'ai trouvé transparent. »
4b	Manque de ressources, mauvaise communication, pas de considération	« Ils ne me comprenait pas la régie », « quand je suis allée voir la régie, ce n'était pas trop gentil. Elle voulait se débarrasser de moi, juste me donner quelques informations »
5b	Discrimination	« j'ai une peau foncée, tu vas là-bas acheter, tu vois que tu les approches pour leur demander quelque chose, tu vois qu'ils t'ignorent »
5a	Prise en considération	« Ils sont très gentils. Tu vas vers eux. Tu leur demandes quelque chose. Ils te donnent une réponse. Très calmement »

6a	Intérêt, aide en plus	<i>« L'employé. C'est très actif, attentif. Et intéressé de moi. Oui. Parce que je ne parlais bien. »</i>
6b	Pas de solution au problème	<i>« Mais la qualité du signal. C'est négatif. La personne ne... Pas de solution. Pas de solution. »</i>
7a	Gentil, écoute	<i>« Non, très sympa, gentille, elle écoutait. Je l'expliquais toutes les choses, elle comprenait bien. »</i>
7b	Manque de ressources, mauvaise attitude	<i>« J'ai expliqué toutes les choses. Il m'a donné l'amende. Pour moi, le comportement... Pour moi, c'est très très mauvais. »</i>
8a	Bon comportement, bonnes connaissances	<i>«Yes, she was good. Good. She has a good behavior still with us », «I think she had much experience in doing that.»</i>
8b	Froideur, manque adaptation	<i>«It was negative because they did not accept my problem. They do not respect. They just see the money.»</i>
9b	Temps d'attente et manque d'empathie	<i>« la personne que j'avais eu au téléphone et qui m'avait assuré faire les choses n'avait pas transmis mon dossier », « elle était quand même plutôt détachée. Elle n'a pas l'air de paniquer plus que ça. »</i>
9a	Avenante, pris le temps	<i>« avenant, sans pression », « elle ait employé des mots très positifs et qu'elle n'ait pas mis de pression pour me presser »</i>
10a	Patience et gentillesse	<i>« Le fait qu'il réponde aux emails, qu'il réponde au téléphone, qu'il réponde aux emails, qu'il ait la patience de me dire »</i>
10b	Racisme, attitude hautaine	<i>« Elle m'a dit « ah mais on n'est pas en France ici madame » d'un air un peu hautain. »</i>
11a	Aide et implication dans l'interaction	<i>«This woman was warm. I don't know. She cared. Yeah. Helpful.Caring. Yeah. Let's say she was very caring.»</i>
11b	Pas d'implication, froideur	<i>« Yeah, he actually doesn't care at all »</i>
12a	Écoute et empathie	<i>« d'avoir été écoutée, d'avoir été comprise, et puis d'avoir pu en apprendre plus. »</i>
13a	Sourire et parler gentiment	<i>Yeah, she was smiling. Okay. And talk, uh, nicely</i>
13b	Irrespectueux, discrimination ?	<i>« Then he told me he start checking my pockets and such like, my mobile, my money, my everything. Okay. But by an unproper way.»</i>
14a	Calme, joyeux, parle le langage	<i>He was really like relaxed and really happy», «And then you just like, you know, start to try to speak in Spanish.»</i>

14b	Manque implication dans le langage	<i>«The situation of not being able to communicate with the girl. Like... And she having that attitude towards me trying to get something that I needed in my life»</i>
15a	Intérêt personnel	<i>« I think the attention to the customers, to the individual... actually to more personal interest. I think it's very important to connect. »</i>
15b	Protocolaire	<i>« she's sticking too much in the rules and guidelines and not taking into consideration the personal situation »</i>
16a	Adaptation, réactivité, accueil	<i>« I just wrote an email, and they immediately changed it...And in my hat I have called them, it was amazing. They were super welcoming. »</i>
16b	Problème de communication	<i>«The miscommunication. The fact that he doesn't like really make sure that I'm understanding what he's saying and he's just giving like information.»</i>
17b	Impuissance, pas de considération du client	<i>« le fait de se sentir impuissante face à la machine administrative... Le sentiment d'être oubliée, d'être un numéro. »</i>
17a	Efficacité, pas de perte de temps	<i>« Très serviable, souriante, accueillante. Voilà, elle a pu répondre à mes questions. », « Comme je disais, la compétence, la rapidité...»</i>
18a	Prise en charge, responsabilité	<i>« la nature de sa prise en charge, qui était humainement bonne »</i>
18b	Discrimination ?	<i>« les gens sont peut-être racistes, je ne sais pas », « dès que je me tourne, elle est en train de donner à une autre personne. »</i>
19a	Gentillesse, positive	<i>« I guess she was, like, nice, and she gave me a lot of positive reinforcement »</i>
19b	Incompétence	<i>«Yeah, again, not very competent », «Well, the fact that he didn't come when he said he would.»</i>
20b	Pas de considération / erreur	<i>« he didn't show that he was sorry or remorseful. And that he didn't really seem like he didn't care that much.»</i>
20a	Positive et implication et intérêt dans l'interaction	<i>«she was positive and just yeah, engaged or interested in me and also like what she was doing too»</i>
21a	Bonne implication, chercher une solution	<i>« Très soucieux de ses clients. Malgré que je l'aie appelé pour d'abord me plaindre. Et du coup, il était vraiment en train de chercher une solution »</i>
21b	Incompétence et pas de communication	<i>« L'incompétence encore plus grande de lui. Du coup, je me suis dit que les gens dans le service ne sont pas très cordiaux, ne sont pas très communicants »</i>

22a	Adaptation de la langue et bon accueil	<i>« I felt blessed when he spoke English. And in general, maybe his overall attitude », « his outfit and everything was very formal and like he looked like welcoming. »</i>
22b	Mauvaise communication	<i>« She never even realized what was going on. She was in automatic mode... Like a robot, almost. »</i>
23b	Non adaptation de la langue, protocolaire	<i>« No one speaks any English. », « And she was like: Oh, but this is what it is... And she wasn't very accommodating. »</i>
23a	Se sentir compris	<i>« I guess just liked a bit of understanding in that interaction. Not feeling judged, not feeling like a burden. »</i>
24a	Prendre le temps, prise en considération	<i>« And I appreciated the fact that when I asked for more explanation, she was really kind. », « I appreciate the fact that, uh, a sales person thinks about your interests. »</i>
24b	Problème de confiance, irrespect	<i>I would say like the fact that you, you are trusting a person having your phone in your, in their hands, it's their phone, they have it and they do something, uh, something slick.</i>
25a	Accueillant	<i>« Very welcoming and informative », « And this employee, he was just very open because I was interested... »</i>
26a	Compréhension, patience	<i>« la personne en face de moi était très patient, ne me prenait pas de haut.... Il était à l'écoute et vraiment de bon conseil »</i>
26b	Pas d'efforts, ton hautain	<i>« Elle a été très hautaine, elle nous a pris de haut. Elle a coupé court à la discussion. Elle nous ignorait. Complètement. ... Complètement... pas d'efforts... »</i>
27b	Discrimination, position de force, manque d'empathie	<i>« Ce qui a affecté, c'est la non empathie et le racisme, clairement »</i>
27a	Pris le temps, bienveillant	<i>« Qu'il s'intéresse à moi et du coup, ça donne confiance, il prend le temps »</i>
28b	Pas d'implication, stress, irritation	<i>« Elle était très stressée aussi en face de moi. Elle était irritée, elle n'a pas pris la peine de trop m'expliquer »</i>
28a	Patience, implication dans l'interaction	<i>« a été patient et qu'on a expliqué tout ce qu'il fallait »</i>
29a	Gentille, accueillant, sourire	<i>« elle était calme, et souriante, même quand j'arrivais stressé »</i>
29b	Pas de prise en considération, juste payer	<i>« 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 »</i>
30b	Pas à l'écoute, froideur, hautain	<i>« vraiment elle était très froide, très hautaine, je n'ai pas du tout aimé... ça c'était vraiment quelque chose de négatif, l'attitude, le comportement »</i>

30a	Patience, aide	<i>« c'est que j'avais l'impression qu'elle voulait vraiment m'aider, et qu'elle s'en fichait que je savais pas bien parler français »</i>
31b	Pas de considération, irrespect	<i>« I would prefer him to give me a bill than screaming at me like i'm a child...He just embarrassed me »</i>
31a	Patience, calme, sourire	<i>« ... he just calmed me down and he was smiling at me »</i>
32a	Patience, calme	<i>« il m'a expliqué calmement... Il m'a même rassurée en que je n'étais pas la première à faire cette erreur. »</i>
32b	Sentiment rabaissant, manque d'empathie	<i>« Ce qui a affecté négativement, c'est qu'elle me dise les choses aussi méchamment, avec pas d'empathie »</i>
33b	Froideur, irrespect	<i>« elle crié devant tout le monde.. je me sentais un peu humiliée... »</i>
33a	Patience, pris le temps, adaptation du langage	<i>« je comprends jamais rien, mais là elle a pris le temps, elle a parlé anglais avec moi, donc vraiment très très gentille personne, gentille, patiente »</i>
34a	Serviable, adaptation langage	<i>« très serviable et très gentille avec moi », « qu'elle ait fait déplacer sa collègue pour revenir vers moi et pour m'aider à parler... Enfin, pour me parler en albanais »</i>
34b	Protocolaire, non adaptation du langage	<i>« Il ne voulait pas comprendre que je ne comprenais pas. Il n'y avait aucun effort sur la langue »</i>
35a	Bonne écoute, gentillesse, patience	<i>he was very kind with me, he explained me everything,</i>
35b	Manque de compréhension, irrespect	<i>« and they were very disrespectful, they talk, they spoke badly to us »</i>
36a	calme, langue	<i>« Mais elle parlait tranquille, bien, gentille. Pas stressée »</i>
36b	Attitude négative, discrimination ?	<i>« elle est très négative contre moi », « elle est très méchante et elle est raciste. »</i>
37a	Patience, calme, empathie	<i>« C'est le fait, justement, qu'il ait été aussi calme et gentil. Le fait qu'il n'ait pas voulu aller trop vite. En fait, il prenait le temps... »</i>
38a	Expliquer calmement	<i>« On a été bienveillants et patients avec moi, ça a été très aimé par moi »</i>
38b	Pas d'implication, hautain	<i>« je l'ai senti comme une personne très hautaine qui répondait à mes questions très brièvement »</i>
39a	Patience, pris le temps	<i>« L'employeur a été très patient, gentil, à l'écoute. Il a vraiment pris le temps de tout m'expliquer. »</i>
39b	Hautain, mauvais regard	<i>« elle était hautaine, et très méchante, elle m'a dévisagé »</i>

40a	Gentillesse, patience	<i>« Elle était professionnelle et très gentille. J'ai aimé comment elle me parlait et faisait en sorte que je comprenne »</i>
40b	Pas d'efforts pour comprendre, ignorer demande	<i>« Il a vu que je n'avais pas à m'exprimer et j'ai l'impression qu'il a ignoré ma demande », « il n'a pas fait l'effort de me comprendre. »</i>
41a	Bon conseil, efficacité	<i>« nous avons été très bien conseillés et la procédure a été étonnement simple rapide et efficace »</i>
41b	Mauvaise attitude, impatience	<i>« Le fait que le monsieur ne m'aide pas et me crie dessus directement ça m'a vraiment bloqué. Il pense qu'il était très impatient ce matin là. »</i>
42b	Aucun regard	<i>« je suis entrée et aucun regard aucun bonjour, je me suis sentie de trop »</i>
42a	Même langue	<i>« On a parlé un peu et il parlait aussi portugais », « Il était très gentil et patient avec moi »</i>
43b	Pas aimable, pas pris le temps	<i>« La dame m'a traité un peu comme si j'étais stupide alors que je n'avais simplement besoin que d'un seul document qui aurait pris 15 secondes à faire. »</i>
43a	Empathie-	<i>« Je pensais devoir enlever des articles alors que la caissière m'a payé le reste et c'était vraiment super cool de sa part. »</i>
44a	Gentillesse, accueil	<i>« Quand je suis arrivé elle a directement été super gentille et aimable avec moi. J'ai rarement revécu un accueil comme ça. »</i>
44b	Trouvaient des excuses	<i>« Ils voulaient toujours trouver des excuses pour avoir raison avec les contrats »</i>
45b	Manque d'intérêt	<i>« Le manque d'intérêt de la part de l'entreprise ça m'a vraiment choqué »</i>
45a	Patience	<i>« Ce qui a vraiment influencé c'est la patience du monsieur à ce moment-là... »</i>
46a	Disponibilité et aide pour trouver des solutions	<i>« J'ai trouvé les employés vraiment sympathiques et disponibles pour toujours trouver une solution et de l'aide »</i>
47b	Erreur dans le service	<i>« Le dentiste s'est trompé quand il a fait mon traitement »</i>
47a	Gentil, efficace	<i>« elle était gentille et m'a rassurée et aidée »</i>
48a	Agréable et efficace	<i>le monsieur était vraiment bien il a bien fait son travail et c'était très agréable et facile</i>
49b	Ignorer	<i>« ...je n'aie eu plus personne à qui demander et qu'on m'abandonne ce n'était vraiment pas cool »</i>

49a	Sourire, bonne humeur, bon accueil	« J'ai trouvé leur bonne humeur super marquante et c'était vraiment super accueillant »
50b	Ignorer	« Quand elle m'a vu elle est partie et elle a ignoré même si je l'appelais. »
50a	Patience, douceur	La médecin elle a été super douce et gentille avec mon fils et elle était aussi patiente
51a	Efficacité	« Il a répondu à mes questions et m'a donné les informations comment faire les choses »
51b	Protocolaire	« Ils ont toujours dit « c'est comme ça on ne peut rien faire » »
52b	Manque d'empathie, irrespect	« Il m'a demandé si je ne savais pas lire le panneau parce que je demandais une information qui était là. Il m'a presque crié dessus en me disant ça. »
52a	Bienveillance, patience	« Ils ont été super bienveillants et ont toujours pris soin de moi comme il fallait »
53a	Pris du temps pour expliquer	« Le jeune était très gentil et il expliquait bien les choses »
53b	Ignorer, manque de communication	« Ils étaient tous un peu en train de m'ignorer pendant que j'attendais, c'est un peu comme si j'avais fusionné avec le décor du magasin »
54a	Efficacité, implication	« On m'a répondu très bien et avec du professionnalisme », « j'ai rarement vu un aveu d'erreur comme ça et que ce soit aussi réglé aussi vite. »
54b	Pas accueillante, pas d'empathie	« le monsieur à la réception n'était clairement pas très heureux d'être là »
55a	Accueillant	« Ils étaient accueillants et amicaux »
55b	Ignorer	« le fait qu'ils soient 2 et que personne ne réponde au moins à un bonjour. Je trouve que c'était pas correct de leur part ... »
56b	Mauvaise attitude	« elle me prenais pas trop au sérieux et faisais comme si j'étais un débile »
56a	Gentillesse, bienveillance	« Elle était très gentille et bienveillante même si j'ai un peu dérangé son travail en étant maladroit »
57b	Longue attente, arrogance	« ...on a attendu une éternité, et quand on a été servies on n'a pas eu le droit à un seul bonjour. La serveuse avait une arrogance incroyable... »
57a	Patience	« Ils n'étaient pas pressés de faire affaire et ils ont pris le temps de me montrer les chose »
58a	Patience	« ce qui m'a marqué c'est la patience du mec surtout que voilà je n'étais pas forcément un client régulier et tout »

58b	Attente, manque de considération	<i>« d'avoir attendu pour rien, ensuite de ne pas avoir été pris en considération »</i>
59a	Gentillesse, serviable, sourire	<i>« elle était souriante et m'a accueilli et répondu à mes besoins »</i>
59b	Stress, inefficacité	<i>« Je pense qu'ils étaient en course et en stress » « ils ne sont pas venus nous servir et on a attendu beaucoup de temps »</i>
60a	Efficacité et bon accueil	<i>« j'ai trouvé l'accueil vraiment incroyable »</i>
60b	Manque d'implication	<i>« ils se sont un peu dégager de la responsabilité sans trop prendre du temps pour répondre »</i>
61b	Mauvaise attitude	<i>« Je dirais que son attitude a été déplacé voire moqueur »</i>
61a	Simplicité et efficacité du service	<i>« ... ont été souriants et bienveillants pour répondre aux 2-3 questions qu'on avait »</i>
62b	Manque de patience, empathie, mauvaise attitude	<i>« Pas très efficace et pas très patient. Après il a dit que c'est à cause de mon accent qu'il ne comprenait pas et ce n'est pas gentil »</i>

Tableau 2 : Facteurs critiques et citation

Après avoir effectué ce travail, on remarque déjà que certains facteurs se répètent et que d'autres semblent plus rares. En effet, parfois certains incidents sont assez complets dans leur contenu et compliqués à classer dans un seul facteur incluant la globalité de ce qui a été cité par le répondant. Certains répondant parlent parfois de plusieurs aspects de leurs interactions et citent plusieurs facteurs décisifs dans le succès ou l'échec de l'interaction, c'est pourquoi les incidents ont été classés avec plusieurs facteurs.

En utilisant les citations retenues dans les entretiens et les facteurs notés, nous avons donc classé les incidents par facteurs et observons effectivement que certains incidents se retrouvent plusieurs fois dans les mêmes (cf. Annexe pour le détail du classement des incidents).

Si on fait un résumé, de la classification en prenant les facteurs importants, avec le nombre de fois que les répondants les ont mentionnés dans leurs incidents, on trouve les résultats suivants :

Facteurs négatifs	Total	Facteurs positifs	Total
Protocolaire	5	Langue	6
Langue	4	Connaissances	2
Communication	6	Bienveillance	4
Accueil	1	Disponibilité, aide en plus	6
Arrogance	1	Comportement agréable	4
Hautain	5	Accueil	10
Froideur	6	Joyeux	1
Expression faciales	2	Sourire	6
Jugement	1	Gentillesse	13
Attitude mauvaise	5	Efficacité	9
Empathie/considération	13	Empathie, considération	10
Discrimination	7	Patience	21
Implication	9	Calme	7
Stress	1	Responsabilité, implication	7
Respect	6	Serviable	2
Impatience	2	Clarté	2
Confiance	1	Écoute	3
Incompétence	4		
Ignorer	5		
Impuissance	1		
Manque de solution	1		
Responsabilité	1		
Inefficacité	1		
Attente	4		
Manque de ressources	2		
Favoritisme	1		

Tableau 3 : Compte rendu des facteurs critiques

Avec ceci, nous avons exactement, ce à quoi les répondants ont donné le plus d'importance lors des entretiens.

On observe pour les éléments NEG des facteurs critiques avec en première place le « manque d'empathie », « le manque d'implication », une certaine « discrimination » qui ressort également de l'analyse ainsi qu'un certain manque de respect, de la « froideur », un manque de communication ainsi que des employés trop « protocolaires » et attachés au règles.

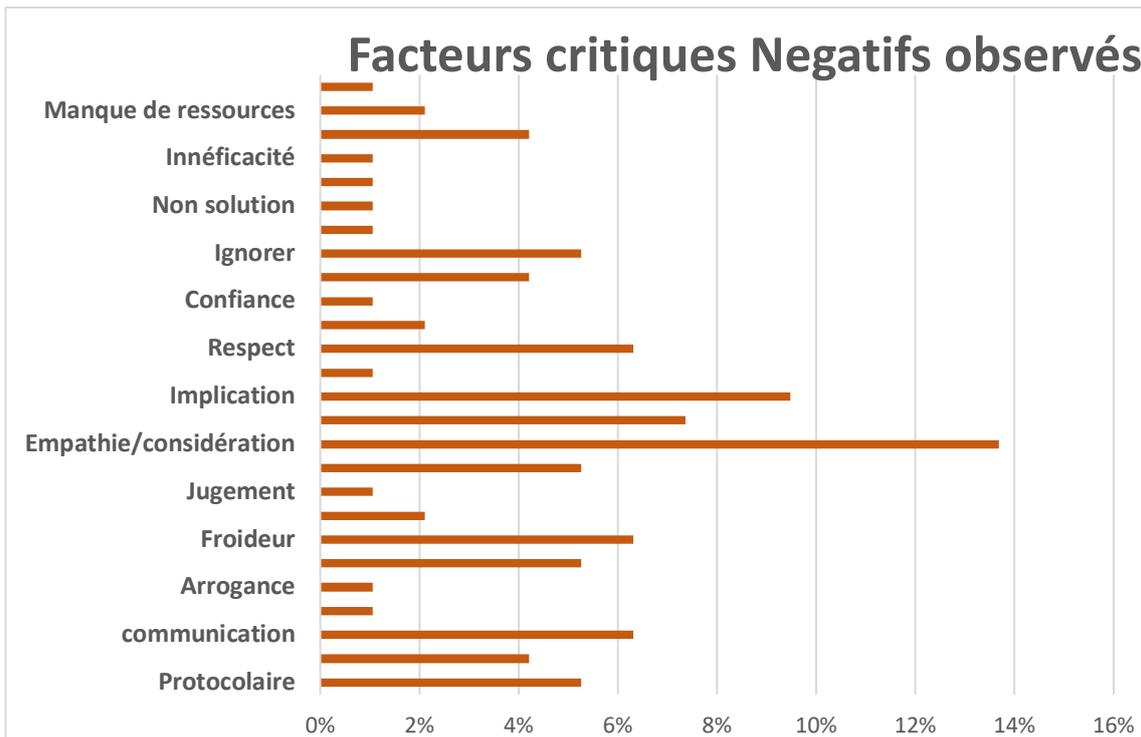


Figure 4 : Facteurs critiques négatifs observés

D'un autre côté on observe, pour les incidents POS une importance prédominante dans la « patience », puis la « gentillesse » suivie de « l'empathie » et « l'accueil » dont les employés ont fait preuve dans l'interaction et avec lesquels ils ont servi les clients en question.

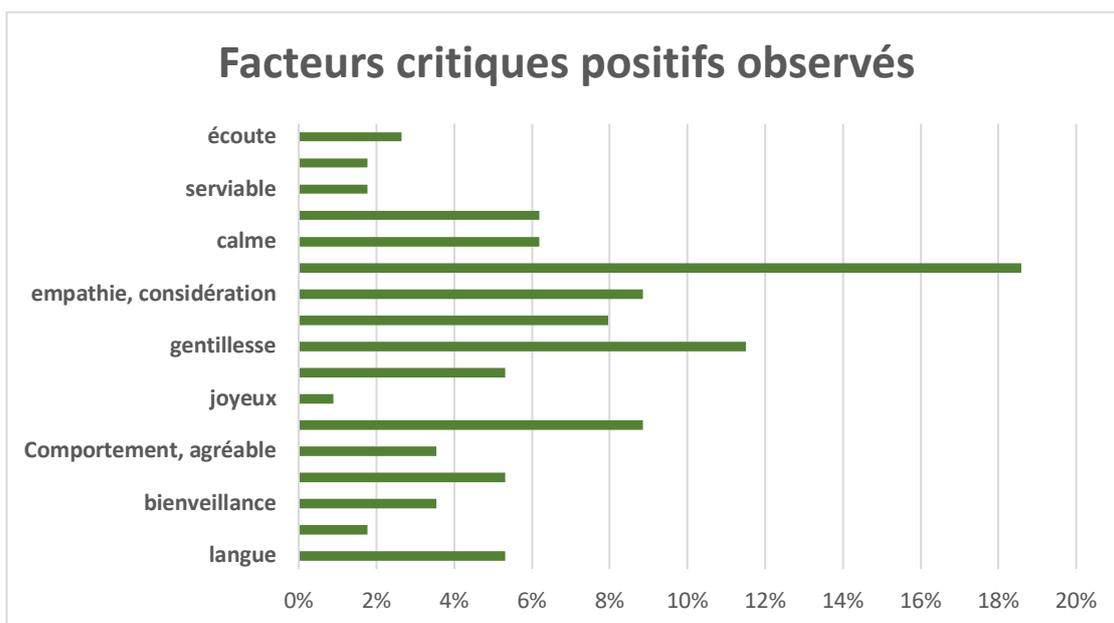


Figure 5 : Facteurs critiques positifs observés

Thèmes importants à retenir

Globalement, pour conclure ce premier travail exploratoire, nous pouvons encore essayer au travers des facteurs observés, retrouver des thèmes importants dans les données.

Pour les incidents négatifs (NEG), nous pouvons retenir quelques thèmes clefs :

Le premier thème que l'on peut retenir pour cette partie des résultats, serait un thème portant sur la **mauvaise qualité générale de la prestation de l'employé**. En se basant sur le modèle SERVQUAL, on peut citer notamment des facteurs concernant une certaine inefficacité dans le service comme le **favoritisme, manque de ressources, l'accueil, l'inefficacité, non solution, attente, le manque d'empathie et d'implication etc...** des employés . De plus, on observe un thème important également se dessiner. Celui-ci concernerait un déficit dans le comportement et la motivation globale de l'employé. Avec des facteurs critiques comme le manque de **responsabilité, « ignorer », des manques de communication** ainsi que **l'impatience, la froideur et l'arrogance** ou encore des employés manquant de **respect**, on peut montrer globalement une motivation défailante des employés enregistrée par les répondants interviewés. De plus, on remarque également un troisième thème qui semble concerner cette fois le **manque général d'adaptation** des employés. Nous pouvons y inclure des facteurs comme le facteur « **protocolaire** », « **hautain** », « **langues** », ou encore le manque d'adaptation dans les « **expressions faciales** ». Un dernier thème également intéressant à noter et cette fois un peu plus isolé des autres serait le thème du **racisme ou de la discrimination** qui est tout de même assez présente dans nos données. On pourrait y inclure les facteurs « **discrimination** » et « **jugement** ».

Pour les incidents positifs (POS), nous pouvons également retenir également quelques thèmes clef pour l'étude :

Dans le premier thème, nous pouvons de nouveau prendre le modèle SERVQUAL comme référence et créer le thème : **qualité du service de l'employé**. En effet, en suivant le modèle SERVQUAL présenté auparavant, on trouve plusieurs facteurs que l'on pourrait relier à des niveaux élevés de réactivité, assurance, et empathie présentées dans ce modèle. Ces facteurs seraient la **clarté, efficacité, empathie, accueil** ou encore **les connaissances**.

Ensuite, pour un deuxième thème, nous pourrions prendre ce qui pourrait s'apparenter à la **motivation globale de l'employé** dans l'interaction. En effet, des facteurs comme la

serviabilité, le **calme**, la **patience**, la **gentillesse**, la **joie** ainsi que la **bienveillance** et la **disponnibilité** dont l'employé fait preuve, relate un aspect important de sa motivation dans l'interaction et semble selon nos résultats être un élément crucial dans le succès d'une interaction et être un aspect très apprécié des clients, notamment la patience.

Un troisième thème important serait la notion **d'adaptation des employés** dans l'interaction de service. Notamment l'adaptation du langage, des expressions faciales en particulier le sourire et le comportement général. On peut trouver cela respectivement dans des facteurs comme la **langue**, le **sourire** et encore le **comportement agréable** et l'**implication** retenue par nos répondants.

Avec ces résultats, on peut déjà faire quelques observations qui nous permettront d'aguiller la suite de notre analyse :

En effet, on voit que l'importance de l'attitude générale des employés surtout dans leur motivation dans l'interaction semble avoir un impact conséquent dans le vécu et la perception du service en général par le client. Autant dans les incidents positifs que les négatifs, on remarque que l'attitude et le comportement général de l'employé chargé du service en question influence le succès ou échec de celui-ci. On remarque aussi que le degré d'adaptation qu'un employé va mettre en place pour permettre une personnalisation du service au client ainsi que les efforts dans son comportement et son attitude générale, notamment dans ses expressions faciales, la langue et son accueil sont une chose également importante et très mentionné par les répondants.

Pour finir, notons que si nous devrions retenir uniquement deux ou trois facteur très importants nous devrions garder en priorité la patience et la gentillesse représentant respectivement plus de 18% et plus de 11% des facteurs positifs cités par les répondants ainsi que le manque d'empathie, d'implication et de la discrimination représentant respectivement plus de 13%, plus de 9% et plus de 7% des facteurs négatifs à réellement éviter lors des interactions de service interculturelles en Suisse.

Analyse quantitative des données

Dans cette partie, nous allons chercher à tester des liens entre l'intelligence culturelle, la satisfaction, la fidélité et les émotions relatives aux clients et aux employés. En faisant cela, nous allons espérer prouver une partie des résultats déjà observés, ainsi que tester les

différents liens entre les variables et d'expliquer quel rôle du CQ occupe dans les interactions interculturelles de service.

Présentation des variables quantitatives

Par le moyen de notre fiche d'entretien (cf. Annexes), nous avons collecté auprès des répondants, des données au sujet de différentes variables nous permettant d'évaluer certains phénomènes clés pour l'étude. Ces phénomènes représentent la fidélité des clients, leur satisfaction, les émotions qu'ils ressentent, la distance culturelle perçue par les clients, ainsi que l'intelligence culturelle des employés auxquels ils ont été confrontés.

Pour mieux comprendre la présentation des variables et différentes échelles présentées, notons que chaque échelle suit l'échelle de Likert à 7 points :

Exemple de question utilisée lors des entretiens :

« L'employé-e de service connaissait la langue que j'utilise. »

Réponse possible :

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

Ces questions, ont été toutes utilisées de la même sorte pour les différents items de notre questionnaire et nous ont permis de créer des variables manipulables. Chaque variable présentée, suivra ce même modèle d'échelle de mesure.

Variables émotions positives Créées

Les variables des émotions ont été séparées dans les incidents positifs et négatifs.

Dans un premier temps, pour les incidents positifs nous avons pu créer :

- **Her** (heureux) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le niveau de bonheur que les clients ont ressenti lors de l'interaction.
- **Fier** (fierté) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le sentiment de fierté que les clients ont ressenti lors de l'interaction.
- **Chal** (sentiment de chaleur) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le sentiment de chaleur que les clients ont ressenti lors de l'interaction.

- **Appr** (apprécié) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le degré auquel les clients se sont sentis appréciés lors de l'interaction.
- **Att** (attentif) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le niveau d'attention que les clients ont ressenti lors de l'interaction.
- **Act** (actif) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le degré d'activité que les clients ont ressenti lors de l'interaction.
- **Int** (intéressé) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le niveau d'intérêt que les clients ont ressenti lors de l'interaction.

Variables émotions négatives Créées

Dans un deuxième temps, pour les incidents négatifs nous avons :

- **Contr** (contrarié) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point le client s'est senti contrarié par l'interaction de service.
- **Col** (colère) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le sentiment de colère que les clients ont ressenti lors de l'interaction.
- **Tris** (tristesse) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le sentiment de tristesse que les clients ont ressenti lors de l'interaction.
- **Mauv_hum** (mauvaise humeur) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients se sont sentis de mauvaise humeur lors de l'interaction.
- **Agace** (agacé) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients se sont sentis agacés lors de l'interaction.
- **Nerv** (nerveux) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients se sont sentis nerveux lors de l'interaction.
- **Eff** (effrayé) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients se sont sentis effrayés lors de l'interaction.
- **Dec** (déçu) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients se sont sentis déçus lors de l'interaction.
- **Frus** (frustré) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients se sont sentis frustrés lors de l'interaction.
- **Emb** (embarrassé) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients se sont sentis embarrassés lors de l'interaction.

- **Imp** (impuissant) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients se sont sentis impuissants lors de l'interaction.

Variables de l'intelligence culturelle du questionnaire

Pour les variables concernant la mesure de l'intelligence culturelle nous avons pu créer les variables suivantes :

- **Con_lan** (connaissance linguistique) : mesure sur une échelle de 1 à 7 la connaissance de la langue du client par le ou les employés lors de l'interaction.
- **Con_val** (connaissance des valeurs) : mesure sur une échelle de 1 à 7 la connaissance des valeurs culturelles des clients par les employés lors de l'interaction.
- **Con_reg** (connaissance des normes) : mesure sur une échelle de 1 à 7 la connaissance des règlements et des normes culturelles par les employés lors de l'interaction.
- **Pls_intct** (plaisir de l'interaction) : mesure sur une échelle de 1 à 7 le degré de plaisir perçu par les clients chez l'employé lors de l'interaction.
- **Conf** (confiance) : mesure sur une échelle de 1 à 7 si l'employé semblait confiant selon la perception du client.
- **Stress** (stress) : mesure sur une échelle de 1 à 7 si l'employé semblait stressé
- **Adap_verb** (adaptation verbale) : mesure sur une échelle de 1 à 7 l'adaptation des comportements verbaux des employés lors de l'interaction.
- **Adap_nonv** (adaptation non verbale) : mesure sur une échelle de 1 à 7 l'adaptation des comportements non verbaux des employés lors de l'interaction.
- **Adap_expfac** (adaptation des expressions faciales) : mesure sur une échelle de 1 à 7 l'adaptation des expressions faciales des employés lors de l'interaction.

Variables de la distance culturelle perçue (DCP)

Pour la DCP nous avons également :

- **Or_diff** (difficulté d'orientation) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients pensent que l'employé a une origine différente de la leur.
- **Lang_diff** (difficulté linguistique) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients pensent que la langue maternelle de l'employé est différente la leur.
- **Cout_diff** (difficulté des coutumes) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients pensent que l'employé a des coutumes différentes aux leurs.

- **Rel_diff** (difficulté relationnelle) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients pensaient que l'employé pratique une religion différente à la leur.
- **Cult_diff** (difficulté culturelle) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients pensaient que l'employé est d'une culture différente à la leur.

Variables de satisfaction

- **Satisf** (satisfaction) : mesure sur une échelle de -3 à 3 le niveau de satisfaction générale des clients après l'interaction.
- **Cont** (contentement) : mesure sur une échelle de -3 à 3 le niveau de contentement des clients après l'interaction de service.
- **Fav** (favorabilité) : mesure sur une échelle de -3 à 3 à quel point les clients trouvent favorable l'interaction avec l'employé.

Variables de fidélité

- **Conti_ut** (continuer à utiliser) : mesure sur une échelle de 1 à 7 la probabilité que les clients continuent à utiliser les services de l'entreprise.
- **Choix_nouv** (choix de nouveau) : mesure sur une échelle de 1 à 7 la probabilité que les clients choisissent de nouveau l'entreprise à l'avenir.
- **Cons_prem** (considérer comme premier choix) : mesure sur une échelle de 1 à 7 à quel point les clients considèrent l'entreprise comme premier choix pour ce service.

Toutes ces variables, sont celles que l'on utilisera pour l'analyse quantitative. On les utilisera pour procéder comme décrit dans la section méthodologie.

Première approche avec les émotions des clients

Statistiques descriptives pour les émotions

Commençons par regarder ce que nous montrent les données récoltées sur les émotions des clients ayant décrit des incidents positifs. En utilisant l'analyse descriptive nous obtenons :

		Joie	Her	Fier	Chal	Appr	Att	Act	Int
N	Valide	61	61	61	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		5.70	5.59	4.31	4.79	6.05	5.46	5.25	6.07
Ecart type		1.308	1.346	1.679	1.654	1.007	1.501	1.362	1.014

Tableau 4 : Statistiques descriptives items des émotions positives

On remarque que chaque variable (Joie, Her, Fier, Chal, Appr, Att, Act, Int) a 61 réponses valides et 0 manquante ce qui est une bonne nouvelle. Au niveau des moyennes, on observe :

Avec cela, on observe que pour les incidents positifs les clients se sentent globalement joyeux, heureux, appréciés et intéressés lors des interactions, avec des sentiments modérés de fierté, de chaleur, d'attention et d'activité.

Les données montrent une légère asymétrie négative pour la plupart des variables, indiquant que les réponses sont légèrement biaisées vers les valeurs plus élevées de l'échelle. Les dispersions (écarts types) sont relativement faibles, ce qui signifie que les réponses des clients sont assez cohérentes.

Si on procède de la même manière pour les émotions négatives on trouve :

		contr	col	tris	mauv_hum	agace	nerv	eff	dec	frus	emb	imp
N	Valide	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		5.59	5.00	4.10	4.95	5.83	4.37	2.97	5.51	5.73	3.73	4.69
Ecart type		1.416	1.829	2.203	1.879	1.341	2.281	2.282	1.535	1.495	2.318	2.246

Tableau 5 : Statistiques descriptives items des émotions négatives

Toutes les variables ont 59 observations valides et aucune observation manquante. En regardant les moyennes nous pouvons observer :

- **contr (contrarié)** : 5.59 - Les clients se sentent souvent contrariés.
- **col (colère)** : 5.00 - Les clients ressentent de la colère de manière modérée.
- **tris (tristesse)** : 4.10 - Les clients ressentent un peu de tristesse.

- **mauv_hum (mauvaise humeur)** : 4.95 - Les clients sont assez souvent de mauvaise humeur.
- **agace (agacé)** : 5.83 - Les clients se sentent souvent agacés.
- **nerv (nerveux)** : 4.37 - Les clients ressentent de la nervosité de manière modérée.
- **eff (effroi)** : 2.97 - Les clients ressentent peu d'effroi.
- **dec (déçu)** : 5.51 - Les clients se sentent souvent déçus.
- **frus (frustré)** : 5.73 - Les clients se sentent souvent frustrés.
- **emb (embarrassé)** : 3.73 - Les clients ressentent de l'embarras de manière modérée.
- **imp (impuissant)** : 4.69 - Les clients ressentent une certaine impuissance.

En continuant avec l'observation des écarts types. On remarque qu'ils varient, ce qui indique la dispersion des réponses autour de la moyenne.

- **contr** : 1.416 - Faible dispersion.
- **col** : 1.829 - Dispersion modérée.
- **tris** : 2.203 - Dispersion de modérée à élevée.
- **mauv_hum** : 1.879 - Dispersion modérée.
- **agace** : 1.341 - Faible dispersion.
- **nerv** : 2.281 - Dispersion modérée à élevée.
- **eff** : 2.282 - Dispersion modérée à élevée.
- **dec** : 1.535 - Dispersion modérée.
- **frus** : 1.495 - Dispersion modérée.
- **emb** : 2.318 - Dispersion élevée.
- **imp** : 2.246 - Dispersion modérée à élevée.

Pour cette partie des données sur les émotions négatives perçues par les clients lors de l'interaction, on remarque que les clients se sentent en moyenne plus souvent contrariés, agacés, déçus et frustrés, et ressentent moins de tristesse, de nervosité, d'effroi et d'embarras en comparaison. Ces résultats montrent une image intéressante des émotions des clients, avec certaines émotions (comme la contrariété et l'agacement) étant plus fréquemment ressenties à des niveaux plus élevés, tandis que d'autres (comme l'effroi) sont ressenties à des niveaux plus bas.

En résumé

Les clients d'un côté, ont exprimé des niveaux élevés de joie, de bonheur, d'appréciation et d'intérêt lors des interactions positives. Les sentiments de fierté, de chaleur, d'attention et d'activité étaient modérés. Les réponses étaient relativement cohérentes, montrant une faible dispersion autour des moyennes, ce qui suggère que les expériences positives étaient largement partagées de manière similaire par les clients.

De l'autre, pour les émotions négatives, les clients ont souvent ressenti de la contrariété, de l'agacement, de la déception et de la frustration. Les sentiments de tristesse, de nervosité, d'effroi et d'embarras étaient présents mais moins marqués. Les réponses à ces émotions présentaient une dispersion plus importante, indiquant des expériences négatives plus variées et parfois plus intenses.

Cette analyse préliminaire des émotions des clients révèle une nette distinction entre les ressentis positifs et négatifs lors des interactions de service. Les émotions positives telles que la joie et l'appréciation sont majoritairement partagées de manière uniforme, tandis que les émotions négatives montrent une plus grande variabilité et intensité. Ces résultats sont des résultats auxquels l'on pourrait s'y attendre et qui suggèrent des pistes pour améliorer l'expérience client en renforçant les éléments positifs et en adressant une importance particulière à la réduction des sources de mécontentement.

Analyse de l'intelligence culturelle des employés

Statistiques descriptives

Avant d'effectuer l'analyse factorielle comme analyse préparatoire et afin d'avoir une compréhension individuelle plus fine des items nous allons commencer par analyser les moyennes. Ici, on s'attendrait à voir pour une différence importante dans les moyennes des variables concernant le CQ. En vue de ce que l'on a lu dans la littérature, un des premiers résultats auquel on pourrait s'attendre serait par exemple de voir la plupart des moyennes soient plus élevées pour les incidents positifs (POS) que pour les incidents négatifs (NEG) et éventuellement qu'elles soient au-dessus de 4 pour les incidents POS et en dessous de 4 pour les incidents NEG. Cela montrerait ainsi un premier aperçu de l'effet du CQ sur le succès de l'interaction et nous réconforterait sur le bon fondement des données utilisées.

En calculant des statistiques descriptives des items du CQ de tous les incidents POS, on trouve le tableau suivant :

		con_lan	con_val	con_reg	pls_intct	conf	stress	adap_verb	adap_nonverb	adap_expfac
N	Valide	61	61	57	61	61	61	61	57	57
	Manquant	0	0	4	0	0	0	0	4	4
Moyenne		5.13	4.77	5.44	5.98	6.44	2.03	4.92	5.11	5.42
Ecart type		2.217	1.521	1.690	.922	.827	1.494	2.027	1.868	1.658

Tableau 6 : Statistiques descriptives items positifs du CQ

Pour les incidents positifs : La confiance en soi de l'employé et le plaisir d'interagir affichent les moyennes les plus élevées dans le tableau. Elles sont suivies par les variables et la connaissance des règles et valeurs. On peut donc les garder en tête pour la suite de l'analyse.

En faisant le calcul identique pour les incidents NEG, on trouve le tableau suivant :

		con_lan	con_val	con_reg	pls_intct	conf	stress	adap_verb	adap_nonverb	adap_expfac
N	Valide	59	59	57	59	59	59	59	55	55
	Manquant	0	0	2	0	0	0	0	4	4
Moyenne		4.41	3.56	4.00	2.41	4.63	3.37	2.97	3.35	2.98
Ecart type		2.415	1.994	1.991	1.641	1.973	1.911	1.956	1.838	1.716

Tableau 7 : Statistiques descriptives items négatifs du CQ

En ce qui concerne les incidents négatifs : Le plaisir d'interagir, l'adaptation verbale, non verbale et les expressions faciales montrent les moyennes les plus faibles. Cela suggère d'autant plus que ces variables sont cruciales pour comprendre la réussite ou l'échec des divers incidents.

Si on fait une comparaison de ces deux tableaux, on trouve bel et bien le résultat auquel on s'attendait. En effet, on observe que toutes les moyennes calculées sont plus élevées dans les incidents POS que les NEG. De plus, on remarque que certaines variables semblent avoir plus d'importance et méritent une attention particulière. En effet, si on calcule les Δ des moyennes (différence des moyennes POS et NEG). On trouve le tableau suivant avec les Δ et le classement par ordre décroissant correspondant :

Variable	Con lan	Con val	Con reg	Pls intct	Conf	Stress	Adapt verb	Adapt nonverb	Adapt expfac
Δ	0.72	1.21	1.44	3.57	1,81	1,34	1,95	1,76	2,44
Classement	IX	VIII	VI	I	IV	VII	III	V	II

Tableau 8 : Différences des moyennes des incidents POS et NEG

	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
DELTA	3.381	8	.005	.010	1.50667	.4791	2.5342
VAR1	12.158	8	<.001	<.001	5.02667	4.0733	5.9800
VAR2	14.690	8	<.001	<.001	3.52000	2.9675	4.0725

Tableau 9 : Test t sur les deltas

En contrôlant les significativités des valeurs des Δ en faisant des test-t, on trouve que ces valeurs ont une p valeur unilatérale de 0,005 et 0,01 bilatéralement. Cela signifie qu'elles sont significativement différentes de 0 pour le seuil de 95% unilatéralement et 90% bilatéralement. Dans le cadre de l'étude on peut considérer que cela est acceptable. Ainsi on voit donc encore une fois que le plaisir d'interagir des employés perçus par les clients ainsi que les variables concernant l'adaptation semblent créer une différence importante dans le déroulement des interactions de service ou en tout cas sa perception par les clients.

Une chose intéressante à noter également ici est le résultat de la variable stress. En effet, bien que la variable stress suive la tendance des autres variables, en augmentant lorsque l'on passe des incidents POS à NEG (inverse des autres variables), on voit cependant que la valeur reste très basse quand on passe sur les incidents NEG. Cela peut poser un problème car en théorie, la variable stress devrait augmenter considérablement lorsque l'on analyse les incidents NEG, or ici ce n'est pas le cas. Cela pourrait être peut-être dû à une certaine perception de « nonchalance » des employés par les clients, ce que l'on ne pensait pas forcément mesurer, une problématique que l'on retiendra également pour la suite de prochaines analyses.

Avant de passer plus loin, si on fait le même travail avec les données communes incluant cette fois les données des incidents POS et NEG ensemble on trouve les résultats suivants :

		con_lan	con_val	con_reg	pls_intct	conf	stress	adap_verb	adap_nonverb	adap_expfac
N	Valide	120	120	114	120	120	120	120	112	112
	Manquant	0	0	6	0	0	0	0	8	8
Moyenne		4.78	4.18	4.72	4.23	5.55	2.69	3.96	4.24	4.22
Médiane		5.00	4.00	5.00	5.00	6.00	2.00	4.00	4.00	4.00
Ecart type		2.335	1.864	1.976	2.228	1.753	1.832	2.213	2.046	2.078

Tableau 10 : Statistiques descriptives de tous les items du CQ

Ce tableau est également intéressant à prendre en compte car il nous montre ici déjà que globalement, en moyenne, avec tous les incidents collectés dans les entretiens, les employés mentionnés semblent avoir un CQ modérément élevée. On observe cela avec les moyennes des diverses variables qui vont nous permettre de construire le CQ et qui sont toutes au-dessus, respectivement au-dessous, de 4 la moyenne des variables si on ne touche rien.

Analyse factorielle

On va maintenant procéder à une analyse factorielle. Cette analyse nous permettra de vérifier la validité des items concernant notre construit et de réduire les dimensions afin de pouvoir créer de nouvelles variables, notamment des variables de second ordre. En faisant cela, nous pourrons tester ces nouvelles variables, voir les différentes relations entre elles et comprendre les effets qui les lient.

Prenons donc toutes les variables du CQ et procédons à une analyse factorielle. Ici on utilise une extraction des composantes > 1 et on permet une rotation oblimin afin de permettre la présence d'une certaine corrélation entre les éléments. On trouve donc le tableau de variance suivant :

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	
1	4.111	45.678	45.678	4.111	45.678	45.678	3.291
2	1.269	14.101	59.779	1.269	14.101	59.779	2.929
3	.925	10.277	70.055				
4	.894	9.931	79.987				
5	.588	6.530	86.517				
6	.489	5.431	91.948				
7	.290	3.219	95.167				
8	.241	2.681	97.849				
9	.194	2.151	100.000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Tableau 11 : Variance totale expliquée CQ (1)

Dans nos attentes, on aurait aimé dans l'idéal que le tableau montre minimum 60% de la variance expliquée par trois composantes. Ici, on bien environ 60% de la variance, cependant nous n'avons que 2 composantes extraites car > 1 .

Un autre tableau qui nous intéresse est la matrice de forme. On peut observer la matrice ci-après :

Ici encore, on remarque un problème car non seulement la matrice montre uniquement 2 composantes, en accord avec le tableau de variance mais on y trouve des coefficients plutôt incohérents. Spécialement, on observe dans la composante 2 uniquement des coefficients négatifs, sauf pour la variable stress. Nous avons déjà retenu la variable stress comme une variable à potentiellement garder en tête dans les analyses. On observe qu'elle est dans la même dimension mais à l'envers. En vue de la discussion préalable sur cette variable et sa faible valeur, on va donc décider d'écarter cette variable dans l'analyse.

Matrice de forme^a

	Composante	
	1	2
con_val	.874	
con_lan	.786	
con_reg	.712	
adap_verb	.545	-.415
adap_nonverb	.521	-.434
pls_intct		-.774
conf		-.742
adap_expfac	.453	-.617
stress		.519

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 13 itérations.

Tableau 12 : Matrice de forme CQ (1)

Ce faisant, et en refaisant l'analyse, on trouve le tableau de variance suivant :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	
1	4.030	50.376	50.376	4.030	50.376	50.376	3.276
2	1.225	15.314	65.690	1.225	15.314	65.690	2.856
3	.899	11.233	76.922				
4	.631	7.885	84.807				
5	.489	6.110	90.917				
6	.290	3.624	94.542				
7	.241	3.018	97.559				
8	.195	2.441	100.000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Tableau 13 : Variance totale expliquée CQ (2)

Au premier abord, on peut se dire que l'on n'est pas beaucoup plus avancé, surtout que quasiment 66 % de la variance totale est expliquée de nouveau par seulement deux

composantes pour une extraction > 1. Cependant, si on regarde la suite des tableaux on trouve des coefficients intéressants, et des dimensions qui semblent se dessiner :

Matrice de forme^a

	Composante	
	1	2
con_lan		.844
con_val		.799
con_reg		.592
pls_intct	.833	
conf	.800	
adap_verb	.514	.442
adap_nonverb	.541	.406
adap_expfac	.739	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

Tableau 14 : Matrice de forme CQ (2)

Un travail que l'on pourrait faire avec cela, serait de prendre uniquement ces deux dimensions et en faire quelque chose. On pourrait partir de l'hypothèse qu'en suisse peut-être seul deux des facteurs sont importants dans les interactions interculturelles de service en essayant de les nommer et de pousser l'analyse. Cependant, certains coefficients sont difficiles à interpréter en l'état et cette approche sortirait du cadre conceptuel de notre étude, et des concepts et méthodes que l'on a choisi d'utiliser.

C'est pourquoi, bien que le critère de la valeur propre > 1 (règle de Kaiser) est le plus couramment utilisé ce n'est pas forcément un paramètre rigide et peut être ajusté en fonction des besoins de l'analyse (Hair et al., 2010).

Ce que nous allons faire ici, c'est donc permettre une extraction des composantes légèrement plus faible que 1 lors de l'exécution de l'analyse pour avoir 3 composantes extraites et espérer voir des résultats avec lesquels on peut avancer. On passe donc d'une extraction (> 1) à (> 0.85). En faisant cette manipulation, on trouve le tableau de variance suivant :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	
1	4.030	50.376	50.376	4.030	50.376	50.376	3.338
2	1.225	15.314	65.690	1.225	15.314	65.690	2.519
3	.899	11.233	76.922	.899	11.233	76.922	2.387
4	.631	7.885	84.807				
5	.489	6.110	90.917				
6	.290	3.624	94.542				
7	.241	3.018	97.559				
8	.195	2.441	100.000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Tableau 15 : Variance totale expliquée CQ (3)

On observe donc, bien que le critère d'extraction soit légèrement différent, enfin trois composantes extraites pour une variance totale expliquée d'environ 77%. C'est un résultat encourageant car en utilisant l'approche de Lam et al., on veut chercher justement à avoir ces trois dimensions représentant l'intelligence culturelle. C'est d'autant plus encourageant en regardant la matrice de forme qui ressort de cette analyse :

Matrice de forme^a

	Composante		
	1	2	3
adap_nonverb	.987		
adap_verb	.816		
adap_expfac	.720		
con_lan		.906	
con_val		.777	
con_reg		.568	
conf			.956
pls_intct			.713

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 8 itérations.

Tableau 16 : Matrice de forme CQ (3)

On observe trois composantes extraites avec des coefficients quasiment tous au-dessus de 0,7. Cela confirme l'application de la méthode de l'analyse factorielle avec l'approche de Lam et al. dans notre étude et nous permet de réduire les variables à ces trois dimensions. Ce que l'on cherche maintenant à faire c'est de créer trois nouvelles variables avec les dimensions réduites. Pour faire cela, il nous faut vérifier leur fiabilité en calculant leur alpha

de Cronbach. Les résultats que l'on attendrait ici seraient des alphas le plus élevés possible. Idéalement on aimerait un alpha plus grand que 0,7 pour une étude quantitative.

En calculant les alphas on trouve donc :

Pour la première dimension, contenant les variables adapt_verb, adapt_nonverb et adapt_expfac :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.861	3

Tableau 17 : Alpha de Cronbach comportement culturel

Pour la deuxième dimension, contenant les variables con_lan, con_val et con_reg :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.743	3

Tableau 18 : alpha de Cronbach intelligence cognitive

Pour la troisième dimension, contenant les variables pls_intrct et conf :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.690	2

Tableau 19 : alpha de Cronbach motivation culturelle

Les données sont donc idéales pour notre cadre d'étude et les résultats nous ont permis de vérifier la validité et fiabilité de nos données. On peut donc maintenant prendre les variables de chaque dimension et en créer de nouvelles en utilisant la moyenne. Pour la CQ, on utilisera le facteur de second ordre qui consistera à prendre la moyenne des trois nouvelles variables obtenues. En faisant cela, nous avons donc 4 nouvelles variables : les trois variables **D1_con_mean** qui correspondrait aux connaissances de l'employé et donc **l'intelligence cognitive**, **D2_adap_mean** qui ferait écho au comportement lié à l'adaptation de l'employé et donc le **comportement culturel**, **D3_mean** qui représenterait la motivation avec laquelle l'employé s'occupe du service, donc la **motivation culturelle**, et le facteur de second ordre **IC_globale** qui représente la moyenne de ces 3 composantes.

Autres variables d'intérêt

Distance culturelle

Abordons maintenant la notion de distance culturelle dans nos données en faisant le même travail que pour le CQ. En calculant les statistiques descriptives on trouve :

		Statistiques				
		or_diff	lang_diff	cout_diff	rel_diff	cult_diff
N	Valide	120	120	120	99	114
	Manquant	0	0	0	21	6
Moyenne		4.18	4.23	4.03	3.62	4.00
Médiane		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Ecart type		2.066	2.198	1.840	1.828	1.780
Percentiles	25	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	6.00	6.00	5.00	5.00	6.00

Tableau 20 : statistiques descriptives DCP

On remarque que les moyennes les plus hautes, sont la langue et l'origine. Cependant, on observe des médianes toutes ayant une valeur de 4 et globalement en moyenne, les valeurs ne sont pas très élevées. De ce fait, les clients ne semblent pas percevoir forcément énormément de différences lors de l'interaction. La différence dans la religion est la valeur la plus basse. Cela montre que dans les interactions en moyenne les personnes n'ont pas ressenti une grande différence dans la religion et donc que la religion ne serait pas un facteur important dans la distance culturelle captée dans les interactions de services interculturels en Suisse.

Afin de pouvoir utiliser la distance culturelle dans nos analyses on va également vérifier la validité et fiabilité des données collectées. De la même manière que pour le CQ, on trouve les tableaux suivants :

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3.057	61.141	61.141	3.057	61.141	61.141
2	.797	15.947	77.089			
3	.543	10.861	87.950			
4	.346	6.921	94.871			
5	.256	5.129	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 21 : Variance totale expliquée DCP

Matrice des composantes^a

	Composante 1
cult_diff	.884
cout_diff	.833
or_diff	.750
lang_diff	.722
rel_diff	.705

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.832	5

Tableau 22 : alpha de Cronbach DCP

Tableau 23 : Matrice des composantes DCP

On voit exactement les résultats auxquels on s'attendait, c'est-à-dire une seule dimension extraite expliquant plus de 60% de la variance avec des coefficients plus élevés que 0.7 et un alpha de Cronbach plus élevé que 0.8. Cela confirme nos données et nous permet de créer également une nouvelle variable : **DCP_globale** créée en calculant la moyenne des variables concernées.

Fidélité et Satisfaction

Dans l'étude on s'intéresse aussi à la fidélité et la satisfaction ainsi que leur relation avec l'intelligence culturelle. C'est pourquoi, avant de les créer à partir de nos données, nous devons opérer le même traitement et analyses qu'avant afin de vérifier, également pour ces deux variables, leur validité et fiabilité correspondante.

Ici, on s'attend comme résultats à avoir une seule composante extraite pour chacun des construits ainsi que des coefficients élevés et un alpha de Cronbach également le plus élevé possible, idéalement plus grand que 0.7.

En faisant les analyses pour la fidélité on trouve :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2.611	87.031	87.031	2.611	87.031	87.031
2	.249	8.310	95.341			
3	.140	4.659	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 24 : Variance totale expliquée (fidélité)

Matrice des composantes^a

Composante 1	
choix_nouv	.949
cons_premier	.937
conti_ut	.912

Tableau 26 : Matrice des composantes (fidélité)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.925	3

Tableau 25 : alpha de Cronbach (fidélité)

En faisant les analyses pour la satisfaction on trouve :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2.815	93.833	93.833	2.815	93.833	93.833
2	.125	4.160	97.993			
3	.060	2.007	100.000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 28 : Variance totale expliquée (satisfaction)

Matrice des composantes^a

Composante 1	
cont	.976
satisf	.972
fav	.957

Tableau 29 : matrice des composantes (satisfaction)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.967	3

Tableau 27 : alpha de Cronbach (satisfaction)

On obtient donc les résultats attendus et idéaux pour de nouveau créer nos deux variables d'intérêt en utilisant les moyennes des variables. On a donc : **Fid_client** et **Satisf_client** représentant la fidélité respectivement satisfaction globale des clients dans l'échantillon.

Avec tout cela, nous avons donc toutes les variables clefs qui vont nous permettre de voir plus concrètement et plus en détails ce que l'on cherche à comprendre. Nous allons maintenant prendre ces variables et les mettre en relation pour étudier comment elles interagissent entre elles et chercher à savoir quelles sont les implications et quelle importance l'intelligence culturelle a réellement dans les interactions interculturelles de services en Suisse, selon notre échantillon.

Analyse de corrélations

Commençons donc notre recherche en regardant tout d'abord les coefficients de corrélation entre nos nouvelles variables. En faisant l'analyse, nous obtenons :

Variable	Variable2	Correlation	Count	Statistic		Notes
				Lower C.I.	Upper C.I.	
IC_globale	Satisf_client	.678	112	.564	.767	
	Fid_client	.566	111	.424	.680	

Missing value handling: PAIRWISE, EXCLUDE. C.I. Level: 95.0

Tableau 30 : corrélations CQ, fidélité et satisfaction

Corrélation entre Satisf_client et IC_emp

La valeur de 0,678 indique une corrélation positive et relativement élevés entre la satisfaction des clients et l'intelligence culturelle des employés. Cela ne prouve pas le lien de causalité entre les deux variables mais suggère tout de même que des niveaux plus élevés d'intelligence culturelle chez les employés sont associés à une plus grande satisfaction des clients. L'intervalle de confiance ne contient pas zéro ([.424, .680]), ce qui indique que cette corrélation est également statistiquement significative à un niveau de confiance de 95%.

Une corrélation de 0,607 suggère une relation relativement forte entre l'intelligence culturelle des employés et la satisfaction des clients. Cette relation est également statistiquement significative, indiquant que les clients semblent plus satisfaits lorsque les employés font preuve d'une haute intelligence culturelle.

Corrélation entre Fid_client et IC_emp :

La valeur de 0,566 indique une corrélation positive entre la fidélité des clients et l'intelligence culturelle des employés. Comme pour la satisfaction, on ne peut pas attribuer directement un lien de causalité entre les deux variables, cependant cela mène à dire qu'il existe clairement un lien entre des niveaux plus élevés d'intelligence culturelle chez les employés et une plus grande fidélité des clients. L'intervalle de confiance ne contient pas zéro ([.424, .680]). Cette corrélation est statistiquement significative à un niveau de confiance de 95%. Avec un coefficient de corrélation de 0,566 suggère que lorsque les employés montrent une intelligence culturelle élevée, cela est lié à une plus grande fidélité des clients.

Si on regarde les corrélations maintenant avec les dimensions réduites dans l'analyse factorielle on trouve :

Correlations

Variable	Variable2	Correlation	Count	Statistic		Notes
				Lower C.I.	Upper C.I.	
Satisf_client	D1_Con_mean	.344	114	.171	.497	
	D2_Adap_mean	.531	112	.383	.652	
	D3_mean	.772	120	.688	.836	

Missing value handling: PAIRWISE, EXCLUDE. C.I. Level: 95.0

Tableau 31 : corrélations entre dimensions du CQ et satisfaction

Correlations

Variable	Variable2	Correlation	Count	Statistic		Notes
				Lower C.I.	Upper C.I.	
Fid_client	D1_Con_mean	.220	113	.037	.389	
	D2_Adap_mean	.470	111	.311	.604	
	D3_mean	.670	119	.558	.759	

Missing value handling: PAIRWISE, EXCLUDE. C.I. Level: 95.0

Tableau 32 : corrélations entre dimensions du CQ et fidélité

Selon ces résultats, on pourrait dire que le lien le plus fort dans les trois dimensions de l'intelligence culturelle avec la satisfaction et la fidélité réside dans la troisième dimension du CQ.

Regardons maintenant quelques statistiques descriptives :

		DCP_globale	Satisf_client	Fid_client	D1_Con_mean	D2_Adap_mean	D3_mean	IC_globale
N	Valide	93	120	119	114	112	120	112
	Manquant	27	0	1	6	8	0	8
Moyenne		4.0129	.4472	5.0028	4.5058	4.1369	4.8875	4.5119
Médiane		4.0000	1.0000	6.0000	4.3333	4.0000	5.5000	4.5278
Ecart type		1.49049	2.41899	2.09497	1.68995	1.87313	1.75190	1.43324
Percentiles	25	3.1000	-2.0000	3.3333	3.3333	2.4167	3.5000	3.2778
	50	4.0000	1.0000	6.0000	4.3333	4.0000	5.5000	4.5278
	75	5.2000	3.0000	7.0000	6.0000	5.6667	6.5000	5.7639

Tableau 33 : statistiques descriptives des variables nouvelles variables

Satisfaction des clients

Dans le tableau, on observe que la satisfaction des clients a une moyenne légèrement positive (0.44) et l'écart type est de 2.41. Cela montre que globalement, dans l'échantillon les clients sont en moyenne modérément satisfaits mais que la variation de la satisfaction des clients est assez élevée, indiquant des opinions très diversifiées dans les données, ce qui est normal car nous avons travaillé avec les données communes des deux types d'incidents POS et NEG. Notons aussi que la distribution des valeurs de satisfaction des clients se situe

entre -2 et 3, avec une médiane de 1. Cela indique une distribution asymétrique avec une tendance à des valeurs positives plus fréquentes ce qui est une bonne chose à noter.

Fidélité des clients

Du côté de la fidélité des clients, on a une moyenne également légèrement élevée (5.00) et son écart type est de 2.09. Cela suggère que la fidélité globale des clients dans l'échantillon est en moyenne positive mais, comme la satisfaction on trouve des niveaux variés de fidélité des clients à cause des données agrégées. Le tableau montre aussi que la majorité des clients ont des scores de fidélité entre 3.33 et 7, avec une médiane de 6. Cela indique une forte fidélité parmi une grande partie des clients.

Intelligence culturelle des employés

Pour la variable de l'intelligence culturelle des employés a une moyenne aussi modérément élevée (4.51). La variation dans l'intelligence culturelle des employés est relativement faible, avec un écart type de 1.43, suggérant que les niveaux d'intelligence culturelle sont moins dispersés que la fidélité et la satisfaction et donc plus cohérents parmi les employés. La distribution des scores d'intelligence culturelle montre que la majorité des employés ont des scores entre 3.75 et 4.92, avec une médiane de 4.5. Cela indique une tendance générale vers des niveaux élevés d'intelligence culturelle parmi les employés.

Dimensions de l'intelligence culturelle

Pour les trois variables du CQ, on trouve ici encore des moyennes légèrement élevées avec un ordre décroissant allant de **D3** à **D1** puis **D2**. On observe également une dispersion plutôt modérée des données pour ces trois variables et des concentrations de données sur la partie positive de l'échelle ce qui montre clairement que les employés ont en moyenne eu un CQ plus élevée que la moyenne. On observe cela surtout du côté de la dimension 3 qui correspond à la **motivation culturelle** de l'employé en question avec une moyenne de 4.8875. Cela vient confirmer ce que l'on a déjà précédemment observé. On peut donc dire que dans les relations interculturelles dans les services en Suisse, l'intelligence culturelle semble être une compétence importante et nous pouvons mentionner surtout la

composante de la motivation culturelle qui semble être la plus conséquente à prendre en compte dans ce contexte.

En résumé

Nos données montrent, après ces quelques analyses que globalement les niveaux de satisfaction, fidélité et intelligence culturelle ont une tendance positive. De plus, nous pouvons dire qu'il existe une relation positive entre le CQ et la satisfaction ainsi que le CQ et la fidélité des clients. Des niveaux plus élevés d'intelligence culturelle chez les employés seraient donc associés à une plus grande satisfaction et fidélité des clients. Un résultat qui est soutenu également par les corrélations précédentes et les statistiques descriptives obtenues ici. Notons également que nous avons pu réduire les données traitant du CQ en 3 composantes en accord avec la théorie et que la composante de la motivation culturelle des employés semble être celle qui pèse le plus dans la balance lors des interactions.

Analyses de régression

Dans cette partie nous allons prendre les variables que nous avons créées à l'étape précédente et appliquer le modèle de la régression linéaire pour tester les effets des variables clés de notre étude les unes sur les autres et en utilisant également des variables de contrôle comme la distance culturelle perçue. On cherchera à évaluer si les relations entre les variables confirment les différents liens déjà abordés précédemment.

Intelligence culturelle et satisfaction

En appliquant le modèle de régression linéaire pour tester l'effet du CQ sur la satisfaction, on obtient :

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.678 ^a	.460	.455	1.77825

a. Prédicteurs : (Constante), IC_globale

Tableau 34 : récapitulatif des modèles CQ globale et satisfaction

Le tableau de récapitulatif des modèles nous permet de vérifier la qualité et la précision du modèle de régression linéaire utilisé pour prédire la satisfaction des clients (Satisf_client) en fonction de l'intelligence culturelle des employés (IC_globale). Le coefficient de corrélation (R-deux) de 0.460, signifie qu'environ 46% de la variance observée dans la satisfaction des clients est expliquée par l'intelligence culturelle des employés. Cela indique que le modèle a une bonne capacité explicative, bien qu'il reste encore 54% de la variance qui due à d'autres facteurs non inclus dans ce modèle.

Ce premier tableau montre donc que l'intelligence culturelle des employés semble un facteur important pour expliquer la satisfaction des clients, un résultat qu'on avait déjà observé. Le coefficient de corrélation élevé et le R-deux relativement bon montrent que le modèle de régression est utile pour prédire la satisfaction des clients en fonction de l'intelligence culturelle des employés.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	296.574	1	296.574	93.788	<.001 ^b
	de Student	347.838	110	3.162		
	Total	644.413	111			

a. Variable dépendante : Satisf_client

b. Prédicteurs : (Constante), IC_globale

Tableau 35 : Anova CQ globale et satisfaction

On remarque ici une p-valeur < 0.01 et donc un modèle significatif.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-4.693	.557		-8.422	<.001
	IC_globale	1.140	.118	.678	9.684	<.001

a. Variable dépendante : Satisf_client

Tableau 36 : Coefficients de régression CQ globale et satisfaction

Ces tableaux présentent la suite de l'analyse de régression pour les mêmes variables.

La valeur 0.678 indique que pour chaque augmentation d'une « unité de IC_globale », la satisfaction des clients augmente de 0.678 unités, montrant une relation positive entre l'intelligence culturelle des employés et la satisfaction des clients.

On peut donc tirer comme conclusion que l'intelligence culturelle des employés a un effet positif significatif sur la satisfaction des clients. Chaque augmentation d'une « unité » dans le CQ de l'employé entraîne une augmentation de 0.678 unités dans satisfaction du client ce qui est considérable important à prendre en compte.

Intelligence culturelle et fidélité

Procédons de la même manière pour la fidélité des clients. On trouve :

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.566 ^a	.320	.314	1.77073

a. Prédicteurs : (Constante), IC_globale

Tableau 37 : Récapitulatif des modèles CQ globale et fidélité

Ici, on prend comme variable Fid_client et IC_globale et on cherche à prédire ce qui se passe avec la fidélité des clients lorsque le CQ change. Dans ce premier tableau, on observe un coefficient de corrélation (R) est de 0.566, ce qui indique une relation positive modérée entre l'intelligence culturelle des employés et la fidélité des clients, un résultat que l'on a déjà observé également et un R de 0.566. Cela signifie encore une fois que les deux variables évoluent dans le même sens : lorsque que l'intelligence culturelle des employés augmente, la fidélité des clients aura aussi tendance à augmenter. Le coefficient de détermination (R-deux) est de 0.320, ce qui signifie qu'environ 32% de la variance observée dans la fidélité des clients est expliquée par l'intelligence culturelle des employés. Cela montre que le modèle a une capacité explicative raisonnable. Comme pour la satisfaction, il reste encore 68% de la variance qui peut être dû à d'autres facteurs. Un R-deux ajusté de 0.314 montre qu'une part de la variance de la fidélité des clients est expliquée par l'intelligence culturelle des employés même après ajustement pour la complexité du modèle.

On trouve donc que, pour la prédiction de la fidélité, l'intelligence culturelle des employés est peut-être un facteur important pour expliquer la fidélité des clients mais relativement moins important qu'il ne l'est pour la satisfaction. D'autant plus que, l'erreur standard de l'estimation ayant une valeur de 1.77, indique comme pour la satisfaction, qu'il y a encore

une variabilité considérable dans les prédictions, suggérant qu'il pourrait être bénéfique d'inclure d'autres variables explicatives pour améliorer la précision du modèle. Malgré cela, regardons toutefois les tableaux suivants :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	160.864	1	160.864	51.305	<.001 ^b
	de Student	341.766	109	3.135		
	Total	502.631	110			

a. Variable dépendante : Fid_client

b. Prédicteurs : (Constante), IC_globale

Tableau 38 : Anova CQ globale et fidélité

Le modèle est aussi significatif avec une p-valeur < 0.01.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.154	.560		2.059	.042
	IC_globale	.846	.118	.566	7.163	<.001

a. Variable dépendante : Fid_client

Tableau 39 : Coefficients de régression CQ globale et fidélité

Dans le tableau des coefficients nous trouvons les résultats de cette analyse de régression pour les variables d'intérêt : la variable dépendante étant Fid_client et la variable indépendante IC_globale. L'interprétation des résultats reste la même. On voit que la constante (intercept) a une valeur cette fois positive égale à 1,154 avec une erreur standard de 0.560. Globalement, en comparaison aux résultats de la satisfaction, on voit à peu près les mêmes relations et le même niveau de significativité. La seule différence est la valeur de l'intercept qui cette fois est positive mais bien que ce soit le cas, cette valeur reste une donnée qui n'est pas directement applicable dans un contexte pratique et ne sert que de point de départ pour les prédictions. On observe que pour une augmentation d'une unité de IC_globale, la fidélité des clients augmente de 0,566 unités, montrant une relation positive entre l'intelligence culturelle des employés et la fidélité des clients mais moins importante que pour la satisfaction mais avec une p-valeur qui montre une significativité importante.

Satisfaction et composantes de l'intelligence culturelle

En appliquant le modèle de la régression linéaire aux variables globales on a retrouvé les liens entre les variables que l'on a supposé à la suite de la revue de littérature et l'analyse qualitative. Cependant, nous pouvons nous demander ce qu'il en est plus précisément pour les composantes du CQ. Nous avons observé un effet plus important du CQ sur la satisfaction des clients, mais il serait intéressant de nous demander quelle composante du CQ prédominerait pour la satisfaction des clients. Cette fois, nous allons donc appliquer les mêmes régressions en changeant une chose. Nous allons prendre comme prédicteurs les composantes du CQ et non pas le CQ globale en faisant une régression linéaire pour chacune des dimensions.

Procédons donc maintenant de la même manière en prenant D1 comme prédicteur de la satisfaction :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.344 ^a	.118	.110	2.28913

a. Prédicteurs : (Constante), D1_Con_mean

Tableau 40 : Récapitulatif des modèles D1 et satisfaction

On remarque un R plus faible que les autres montrant une corrélation positive mais plus modérée. On a un R-deux de 0.118, montrant une variance expliquée de environ 12% et pour une erreur standard de 2,28913 ce qui est assez élevé.

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	78.791	1	78.791	15.036	<.001 ^b
	de Student	586.891	112	5.240		
	Total	665.681	113			

a. Variable dépendante : Satisf_client
b. Prédicteurs : (Constante), D1_Con_mean

Tableau 41 : Anova D1 et satisfaction

Le modèle est significatif avec une p-valeur < 0.01.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	-1.832	.613		-2.989	.003
	D1_Con_mean	.494	.127	.344	3.878	<.001

a. Variable dépendante : Satisf_client

Tableau 42 : Coefficients de régression D1 et satisfaction

On remarque pour la composante D1, que cette dimension pourrait modérément expliquer environ 12% de variance de la satisfaction. L'analyse montre que lorsqu'une unité de D1 augmente, 0.344 unités de satisfaction. Cette composante a donc un effet positif et significatif modéré sur la satisfaction.

En prenant D2 comme prédicteur de la satisfaction, on trouve :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.531 ^a	.282	.276	2.05082

a. Prédicteurs : (Constante), D2_Adap_mean

Tableau 43 : Récapitulatif des modèles D2 et satisfaction

Une variance expliquée de environ 28 % avec un R-deux de 0.282 et une collération positive avec un R de 0.531.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	181.766	1	181.766	43.217	<.001 ^b
	de Student	462.647	110	4.206		
	Total	644.413	111			

a. Variable dépendante : Satisf_client
b. Prédicteurs : (Constante), D2_Adap_mean

Tableau 44 : Anova D2 et satisfaction

Le modèle est significatif avec une p-valeur < 0.01.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	-2.374	.472		-5.034	<.001
	D2_Adap_mean	.683	.104	.531	6.574	<.001

a. Variable dépendante : Satisf_client

Tableau 45 : Coefficients de régression D2 et satisfaction

On remarque ici que D3 expliquerait donc une variance d'environ 28% de manière significative, un résultat plus élevé que pour D1. On peut dire également ici que pour une unité de D2 qui augmenterait, on observerait 0.531 unités de satisfaction. Il y a donc une relation positive entre les deux variables mais également assez modérée.

En prenant D3 comme prédicteur de la satisfaction on trouve :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.772 ^a	.596	.593	1.54379

a. Prédicteurs : (Constante), D3_mean

Tableau 46 : Récapitulatif des modèles D3 et satisfaction

Le R-deux avec une valeur de 0.596, se distingue grandement des autres composantes avec une variance expliquée de 59,6% ce qui montre que presque 60 % de la variance peut être expliquée par la composante D3.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	415.106	1	415.106	174.175	<.001 ^b
	de Student	281.227	118	2.383		
	Total	696.332	119			

a. Variable dépendante : Satisf_client

b. Prédicteurs : (Constante), D3_mean

Tableau 47 : Anova D3 et satisfaction

Le modèle est significatif avec des p-valeurs < 0.01 et montrant un effet considérable de la composante D3 sur la satisfaction.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-4.763	.419		-11.363	<.001
	D3_mean	1.066	.081	.772	13.198	<.001

a. Variable dépendante : Satisf_client

Tableau 48 : Coefficients de régression D3 et satisfaction

On voit que pour une unité d'augmentation dans D3 et donc la motivation culturelle, on a une augmentation de 0.772 de la satisfaction avec une erreur standard plutôt faible en comparaison aux analyses de régression effectuées avant.

Ici, en prenant une seule variable à la fois, nous devons remarquer aussi que le coefficient Bêta prend la même valeur que le coefficient de corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

En procédant à cette même analyse complémentaire, mais en prenant comme variables D1, D2 et D3 simultanément pour s'intéresser à leur effet sur la satisfaction on trouve :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.780 ^a	.608	.597	1.52971

a. Prédicteurs : (Constante), D3_mean, D1_Con_mean, D2_Adap_mean

Tableau 49 : Récapitulatif du modèle D1, D2, D3 et satisfaction

On observe environ 61% de la variance expliquée et un R positif élevé.

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	391.692	3	130.564	55.797	<.001 ^b
	de Student	252.720	108	2.340		
	Total	644.413	111			

a. Variable dépendante : Satisf_client

b. Prédicteurs : (Constante), D3_mean, D1_Con_mean, D2_Adap_mean

Tableau 50 : Anova D1, D2, D3 et satisfaction

Le modèle est significatif avec une p valeur < 0.01

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-4.996	.502		-9.949	<.001
	D1_Con_mean	.017	.103	.012	.161	.872
	D2_Adap_mean	.229	.102	.178	2.236	.027
	D3_mean	.908	.096	.667	9.428	<.001

a. Variable dépendante : Satisf_client

Tableau 51 : Coefficients de régression D1, D2, D3

On remarque que la significativité pose un peu plus problème même si les variables D2 et D3 restent significatives dans le modèle. On observe que la variable qui semble être la plus importante est la variable D3 avec un bêta de 0.667. On pourrait donc dire que l'importance de la variable de motivation culturelle est donc encore une fois renforcée dans notre échantillon. Il faut cependant noter ici que, dans cette approche, on pourrait avoir à faire à des problèmes de multi colinéarité des variables et donc l'interprétation devrait être relativement plus prudente.

En résumé

Nous avons trouvé, en appliquant le modèle de régression linéaire, des modèles significatifs confirmant la fiabilité des modèles. Avec le facteur de second ordre IC_globale par rapport à la satisfaction nous avons trouvé un coefficient de corrélation (R) de 0.678 montrant une relation fortement positive. Environ 46% de la variance de la satisfaction des clients serait expliquée par l'intelligence culturelle globale des employés. Nous avons observé également un bêta de 0.678, signifiant qu'une augmentation d'une unité dans IC_globale entraîne une augmentation de 0.678 unités dans la satisfaction des clients ce qui montre un effet important. Avec la même approche pour la fidélité des clients, le modèle montre un coefficient de corrélation (R) de 0.566, indiquant une relation positive. Environ 32% de la variance de la fidélité des clients est expliquée par l'intelligence culturelle des employés. Le coefficient de IC_globale est de 0.846, indiquant comme pour la satisfaction qu'une augmentation d'une unité dans IC_globale entraîne une augmentation de 0.846 unités dans la fidélité des clients ce qui est un effet également important mais moindre en comparaison avec l'effet du CQ sur la satisfaction. Les résultats sont également statistiquement significatifs avec une p-value de <.001.

On a également abordé le modèle de la régression d'un autre angle en prenant en compte cette fois pas l'IC_globale mais les composantes utilisées pour sa construction. En effet, il a été trouvé intéressant dans la continuité des analyses de chercher les différents effets de chaque composante du CQ pour avoir un moyen de préciser encore l'étude. Dans ce processus, nous nous sommes intéressés surtout à l'effet des composantes sur la satisfaction car avec le CQ global nous avons observé un effet plus élevé dans cette variable.

Les résultats ont été encourageants en montrant un effet positif dans chaque composante ainsi que des modèles significatifs. Plus précisément, nous trouvons un effet d'environ 12% de la composante de l'intelligence cognitive D1, environ 28% de la composante du comportement culturel D2 et le résultat étonnant de 60% de la variance expliquée par la motivation culturelle D3 sur la satisfaction des clients.

Ces résultats pour la plupart attendus, viennent grossir le trait des observations et discussions déjà faites auparavant sur le fait que l'intelligence culturelle des employés est un facteur clé dans l'amélioration de la fidélité et surtout la satisfaction des clients. A cela s'ajoute étonnamment l'importance considérable de l'effet de la composante D3 de la motivation culturelle étudiée dans notre travail, un résultat moins attendu mais tout aussi passionnant et qui vient également confirmer les observations antérieures lors du travail qualitatif que l'on a effectué.

SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

En concentrant notre analyse sur l'exploration de l'impact de l'intelligence culturelle des employés dans les services en Suisse. Nous avons pu obtenir des résultats intéressants et cohérents autant dans la partie qualitative que dans la quantitative. Dans notre étude nous avons pu en conclure avec les résultats suivants à retenir :

Thèmes importants retenus

Dans notre travail nous avons pu retenir 4 thèmes principaux qui semblent influencer de manière décisive l'expérience des clients. Ces thèmes sont la qualité du service, la motivation générale perçue, l'adaptation des employés, et une part de discrimination perçue.

Ces thèmes se distinguent notamment par les facteurs critiques, par ordre d'importance, suivants :

Pour les incidents positifs : la patience, la gentillesse, l'accueil et l'empathie dont les employés ont fait preuve.

Pour les incidents négatifs : le manque d'empathie (et de considération), manque d'implication dans l'interaction, la discrimination ainsi que l'irrespect, la froideur et le manque de communication.

Émotions des clients

Nous avons observé que, dans les interactions positives on trouve majoritairement des sentiments de joie, de bonheur et d'appréciation, avec une homogénéité notable dans les réponses, ce qui indique une satisfaction client généralisée des répondants. Le sentiment d'appréciation et la joie particulièrement prédominants, soulignant une capacité élevée des services ou produits à générer des émotions positives.

D'autre part, les expériences négatives sont marquées par des émotions telles que la contrariété, l'agacement, la déception et la frustration. La diversité et l'intensité plus élevées des réponses négatives suggèrent que les aspects problématiques des interactions peuvent

varier d'un client à l'autre, rendant difficile l'identification d'un seul facteur à l'origine de l'insatisfaction.

Pour ce qui touche aux émotions des clients, nous pouvons donc dire que la manière avec laquelle les employés délivrent le service en question peut drastiquement influencer les émotions des clients et donc le succès ou l'échec de celui-ci. Lors du déroulement des services, on peut garder en tête que les émotions de frustration, d'agacement et de contrariété sont les émotions négatives les plus fréquemment ressenties, ce qui met en lumière des points d'amélioration potentiels pour améliorer les services et leur interaction.

Intelligence Culturelle

Premiers résultats

Pour le CQ, nous avons obtenu que globalement, pour les employés en Suisse le CQ perçu est au-dessus de la moyenne ce qui est une bonne chose à observer en général pour la Suisse. Ensuite, nous avons analysé et comparé les incidents POS et NEG pour en tirer comme conclusion que les trois variables prédominantes, quand on regarde la différence entre le succès et l'échec du service, sont la confiance en soi des employés, perçue par les clients, l'adaptation de leurs expressions faciales, notamment avec un sourire (que l'on a observé dans les données qualitatives) et l'adaptation du comportement verbal des employés.

Satisfaction et Fidélité des Clients :

Nous avons pu créer et travailler sur des variables concernant également la fidélité et la satisfaction. Par ce moyen, nous avons pu observer un échantillon de répondants qui, tous incidents inclus, étaient plus satisfaits que la moyenne et plus fidèles que la moyenne également. Nous avons observé qu'en moyenne les répondants sont plutôt fidèles de base mais c'est un résultat qui est peut-être dû à la nature de nos incidents. En effet, dans notre codage, on a pu remarquer que les deux secteurs de services les plus importants étaient le secteur des services publics et le commerce de détails. Les choix d'utiliser ces services peuvent parfois être réduits expliquant ainsi ces premiers résultats.

Cela dit, ces variables nous ont permis également de trouver, au moyen de nos analyses une relation positive et significative entre le CQ et la satisfaction et le CQ et la fidélité des clients. Autrement dit, nous avons observé que lorsque l'intelligence culturelle des employés augmente, on a une satisfaction des clients ainsi que leur fidélité qui également va augmenter. Notons également ici que selon nos résultats, nous avons obtenu un effet plus élevé du CQ sur la satisfaction des clients. C'est-à-dire que bien que la fidélité augmente aussi avec une augmentation du CQ, mais en comparaison avec la satisfaction elle augmentera de manière beaucoup plus modérée. En termes de chiffres, on observe 46% de la satisfaction et 32% de la fidélité qui peuvent être expliquées par l'intelligence culturelle globale.

Importance de la motivation culturelle

Nous avons pu réduire le CQ en trois dimensions distinctes en accord avec la théorie en ayant D1, D2 et D3 comme respectivement l'intelligence cognitive, le comportement culturel et la motivation culturelle. Nous avons pu observer un effet de chaque composante sur la satisfaction des clients, mais étonnement un impact bien plus considérable de la composante de la motivation culturelle. En effet, dans nos analyses nous avons obtenu que près de 60% de la variance de la satisfaction pouvait être expliquée par cette dimension seule ainsi tout en gardant la significativité du modèle contre 12% et 28% pour les deux autres composantes ce qui est un résultat assez conséquent.

Les résultats de l'étude montrent donc clairement que l'intelligence culturelle des employés a un impact important sur la satisfaction et la fidélité des clients en Suisse et surtout lorsque l'on parle de la motivation culturelle des employés. Des niveaux plus élevés d'intelligence culturelle, notamment dans la dimension motivationnelle de l'employé sont donc associés à une plus grande satisfaction et fidélité des clients. Une trouvaille qui peut être intéressante pour l'amélioration des contextes de services interculturels au sein de la Suisse.

Limites de l'étude

Notre étude est intéressante pour essayer de comprendre les effets du CQ sur les interactions interculturelles de service. Nos résultats ont montré un effet positif de cette compétence mais quelques limites restent présentes.

En effet, on se doit de nuancer notre étude en mentionnant par exemple des limites méthodologiques liées à la taille de notre échantillon. En effet, cette taille peut être insuffisante pour une puissance statistique optimale ce qui pourrait réduire la capture de relations entre les variables. Pour résoudre ce problème il aurait fallu avoir plus de données récoltées, une chose que l'on n'a pas réussi à faire mais qui peut être résolue avec une étude plus étendue. De plus, les modèles de régression utilisés, appliqués à un construit si complexe que l'intelligence culturelle, peuvent limiter également la capture des effets dans des interactions potentielles entre les variables en les surestimant ou les sous-estimant. Encore, le concept du CQ étant quelque chose de complexe, la précision de sa mesure peut être difficile à mesurer d'autant plus que par notre méthodologie nous pourrions être confrontés à toute sortes de biais lors de la collecte de données. Ces biais peuvent être par exemple des biais émotionnels, de désirabilité sociale ou culturels qui influenceraient nos données et lesquels on ne peut pas mesurer.

En résumé, notre étude éclaire et mesure des effets intéressants du CQ dans des interactions de service culturelle. Cependant elle n'est pas exempte de limitations. Elle se doit donc d'être nuancée en ayant une approche prudente dans l'interprétation des résultats, ce que nous avons essayé de faire tout au long de l'étude.

CONCLUSION

Encore une fois, notre étude sur l'impact de l'intelligence culturelle des employés dans les interactions de service avec des clients ayant récemment immigré en Suisse a révélé des résultats intéressants. Au travers de nos analyses, nous avons observé que cette compétence est cruciale notamment au niveau de la motivation culturelle pour faciliter le succès des interactions de service. Cela montre que des employés dotés d'une forte intelligence culturelle réussissent mieux à créer des expériences client personnalisées et satisfaisantes, marquées par des comportements que l'on pourrait qualifier de calmes, patients, empathiques avec un accueil chaleureux et une bonne qualité de service.

Nous pouvons dire, après notre travail qu'employés en Suisse sont globalement intelligents culturellement. C'est un résultat encourageant qui peut peut-être aussi découler de la culture et de l'histoire d'un pays comme la Suisse. Cependant, on peut remarquer toutefois une marge d'amélioration possible.

En effet, avec les résultats que l'on a montrés, on remarque parfois un manque dans certains aspects probablement considérés comme importants par les clients. Cela suggère que, dans le contexte suisse, avec des clients immigrants (et non des touristes) il faudrait se concentrer, lorsque l'on cherche à améliorer l'expérience du client dans l'interaction de service, sur la maximisation, respectivement minimisation de ces variables clés. Il est donc essentiel d'améliorer surtout la dimension de la motivation culturelle et du comportement culturel dans le construit multidimensionnel représenté par l'intelligence culturelle.

Tout le défi maintenant est de savoir comment atteindre ces objectifs. Pour des entreprises souhaitant améliorer leur qualité de service et renforcer leur position compétitive sur le marché suisse ces résultats peuvent aider. Nous pourrions par exemple recommander d'investir dans des programmes de formation en intelligence culturelle pour les employés. Ces formations pourraient inclure des modules comme la gestion des différences culturelles, la communication interculturelle, la réduction du stress en milieu de travail, l'importance de l'attitude pendant une interaction de services, ou encore des modules pour améliorer le

bien-être au travail. Ces programmes viseraient donc à améliorer l'intelligence culturelle des employés tout en priorisant la troisième concernant la motivation culturelle. En développant ces compétences, les employés seraient mieux équipés pour offrir des services adaptés aux divers besoins des clients, créant ainsi des expériences positives et personnalisées tout en minimisant les expériences négatives.

Il semble également essentiel de promouvoir un environnement de travail éthique, empathique et patient pour réduire ce manque prédominant observé dans nos données. Encourager des comportements tels que la gentillesse, la patience et l'empathie au sein des équipes de service pourrait contribuer à encourager les employés à cultiver ces qualités afin de les redonner à leurs clients et donc améliorer la satisfaction globale des clients. Car en effet, comme dirait le célèbre écrivain Fiodor Dostoïevski : « *On ne peut donner que ce que l'on a* »¹.

Par ailleurs, dans un cas échéant il pourrait être important de développer des stratégies pour surveiller et gérer les différences culturelles et linguistiques. Cela peut inclure l'embauche de personnel multilingue et culturellement compétent, ainsi que l'utilisation de formation de langues ou de technologies de traduction et d'interprétation pour surmonter les barrières linguistiques. Enfin, une dernière recommandation essentielle pourrait être de mettre en place des systèmes de feedback réguliers pour mesurer continuellement la satisfaction et la fidélité des clients. Cela permettrait de réagir le plus vite possible à de potentielles mauvaises expériences et de minimiser les facteurs critiques observés. Ces données permettraient également d'identifier des points faibles présents et de les améliorer continuellement, assurant ainsi une expérience client optimale en tout temps. En somme, tout cela ne sont que des pistes à explorer qui ouvrent à de nombreuses perspectives pour de futures recherches

¹ Les Pauvres Gens, p.192, in Les oeuvres littéraires de Dostoïevsky, vol. I

PERSPECTIVES FUTURES

La porte reste donc ouverte de futures recherches intéressantes. Pour améliorer la précision des modèles de prédiction, il serait bénéfique par exemple d'explorer d'autres variables explicatives, telles que l'expérience de l'employé, l'impact de la mise en place d'une formation continue ou encore l'environnement de travail. Une étude longitudinale pourrait aussi aider à comprendre comment les relations entre l'intelligence culturelle des employés et la satisfaction/fidélité des clients évoluent dans le temps, permettant d'évaluer l'effet des interventions visant à améliorer l'intelligence culturelle. Comparer ces résultats avec des données provenant d'autres cultures et régions géographiques pourrait également donner des insights sur les différences et les similitudes dans l'impact du CQ sur la satisfaction et la fidélité des clients à travers différents contextes culturels, tout en tenant compte des particularités suisses. En conclusion, des recherches futures devraient se concentrer sur l'expansion des variables étudiées, l'évaluation longitudinale et transculturelle, ainsi que l'approfondissement des différentes dimensions de l'intelligence culturelle pour obtenir des résultats encore plus détaillés, robustes et applicables au contexte suisse.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à cette étude, y compris les participants, et les professionnels du secteur, le professeur M. Furrer et particulièrement à ma superviseuse de travail Mme Baillod. Leur soutien et leur contribution ont été d'une aide précieuse tout au long de la réalisation de ce travail.

En poursuivant sur cette voie d'exploration, nous avons pu contribuer ensemble, à notre échelle, à améliorer les réflexions concernant les services interculturels et à répondre aux besoins diversifiés des clients issus de l'immigration en Suisse. Les futurs travaux de recherche pourront, je l'espère, s'appuyer sur cette modeste contribution pour approfondir l'analyse et développer des stratégies efficaces pour répondre aux besoins du milieu.

REFERENCES

- Alifuddin, M., & Widodo, W. (2022). How Is Cultural Intelligence Related to Human Behavior? *Journal of Intelligence*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10010003>
- Alshaibani, E., & Bakir, A. (2017). A reading in cross-cultural service encounter : Exploring the relationship between cultural intelligence, employee performance and service quality. *Tourism and Hospitality Research*, 17(3), 249-263.
- Ang, S., & Dyne, L. V. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence : Theory, Measurement, and Applications* (1^{re}, 1st ed. éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703855>
- Ang, S., Dyne, L. V., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence : Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- B. Hartman, K., Meyer, T., & Hurley, H. (2013). An examination of culture cushion : Antecedents and consequences. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 7(4), 340-352. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-12-2011-0002>
- Campinha-Bacote, J. (2002). The Process of Cultural Competence in the Delivery of Healthcare Services : A model of care. *Journal of Transcultural Nursing: Official Journal of the Transcultural Nursing Society*, 13(3), 181-184; discussion 200-201. <https://doi.org/10.1177/10459602013003003>
- Earley, P. C., Ang, S., & Earley, P. C. (2003). *Cultural intelligence : Individual interactions across cultures*. Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Erdmann, R. (2000). Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences. *Managing Service Quality*, 10, 410-419. <https://doi.org/10.1108/09604520010351167>
- Fugard, A. (avec Potts, H. W. W., Atkinson, P., Delamont, S., Cernat, A., Sakshaug, J. W., & Williams, R. A.). (2020). *Thematic analysis*. SAGE Publications Ltd.
- Furrer, O., Liu, B., & Sudharshan, D. (2000). The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions : Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation. *Journal of Service Research - J SERV RES*, 2, 355-371. <https://doi.org/10.1177/109467050024004>
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89. <https://doi.org/10.1177/1094670504266138>
- Gudykunst, W. B., & Nishida, T. (1984). Individual and cultural influences on uncertainty reduction. *Communication Monographs*, 51(1), 23-36. <https://doi.org/10.1080/03637758409390181>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*

(Vol. 5, 5.). Sage Publications.

- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed). McGraw-Hill.
- Imrie, B. C. (2005). Beyond disconfirmation : The role of generosity and surprise. *International Marketing Review*, 22(3), 369-383. <https://doi.org/10.1108/02651330510602259>
- Kotler, Philip Keller, Manceau, & Hemonet. (2019). *Marketing management* (4th European edition.). Pearson Education.
- Lam, R., Cheung, C., & Lugosi, P. (2021). The Impacts of Cultural and Emotional Intelligence on Hotel Guest Satisfaction : Asian and Non-Asian Perceptions of Staff Capabilities. *Journal of China Tourism Research*, 17(3), 455-477. <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1771500>
- Laroche, M., Ueltschy, L. C., Abe, S., Cleveland, M., & Yannopoulos, P. P. (2004). Service Quality Perceptions and Customer Satisfaction : Evaluating the Role of Culture. *Journal of International Marketing*, 12(3), 58-85. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.3.58.38100>
- Liu, B. S.-C., 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>
- Long, P. (2004). Cross-cultural behaviour in tourism : Concepts and analysis, by Y. Reisinger and L. W. Turner. Butterworth Heinemann, Oxford, 2003. No. of pages: 337. ISBN 0-7506-56689. *International Journal of Tourism Research*, 6(1), 54-54. <https://doi.org/10.1002/jtr.463>
- Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., Tariq, A., & Morrell, D. L. (2017). Service excellence in the light of cultural diversity : The impact of metacognitive cultural intelligence. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 475-495. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0044>
- Mattila, A. (1999). The Role of Culture in the Service Evaluation Process. *Journal of Service Research*, 1, 250-261. <https://doi.org/10.1177/109467059913006>
- Mattila, A. (2001). The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures. *Journal of Service Research - J SERV RES*, 4, 91-101. <https://doi.org/10.1177/109467050142002>
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898. <https://doi.org/10.1108/02683941011089134>
- Nguyen, N., Cao, T., & Phan, H. (2015). Cultural Influences on Overall Service Quality Expectations : Evidence from Vietnamese Customers. *Asian Social Science*, 11, 151-159. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n25p151>
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock : Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7(4), 177-182. <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>
- Paparoidamis, N. G., Tran, H. T. T., & Leonidou, C. N. (2019). Building Customer Loyalty in Intercultural Service Encounters : The Role of Service Employees' Cultural Intelligence.

- Journal of International Marketing*, 27(2), 56-75.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Paswan, A., & Ganesh, G. (2005). Cross-Cultural Interaction Comfort and Service Evaluation. *Journal of International Consumer Marketing*, 18, 93-115. https://doi.org/10.1300/J046v18n01_05
- Patterson, P., & Yu, T. (2006). *Understanding Customer Engagement in Services*.
- Piyush Sharma, Jackie L. M. Tam, & Namwoon Kim. (2009). Demystifying Intercultural Service Encounters : Toward a Comprehensive Conceptual Framework. *Journal of Service Research*, 12(2), 227-242. <https://doi.org/10.1177/1094670509338312>
- Riddle. (1992). Leveraging cultural factors in international service delivery. *Advances in Services Marketing and Management*, 297-322.
- Ryu, K., & Jang, S. (2008). Influence of restaurants' physical environments on emotion and behavioral intention. *The Service Industries Journal*, 28(8), 1151-1165.
- Secrétariat d'état aux migrations (SEM). (2022). *Immigration et intégration : Statistiques 2022*. migration.swiss. <https://migration.swiss/migrationsbericht-2022/zuwanderung-und-integration/zuwanderungsstatistik>
- Sharma, P. (2019). *Intercultural Service Encounters* (p. 29-73). https://doi.org/10.1007/978-3-319-91941-6_3
- Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism : Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289. <https://doi.org/10.2307/3151638>
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions : The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111. <https://doi.org/10.2307/1251180>
- Stewart, D. M. (2003). Piecing Together Service Quality : A Framework for Robust Service. *Production & Operations Management*, 12(2), 246-265.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., & Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence : Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism* (p. xv, 259). Westview Press.
- Tsang, N., & Ap, J. (2007). Tourists' Perceptions of Relational Quality Service Attributes : A Cross-Cultural Study. *Journal of Travel Research - J TRAVEL RES*, 45, 355-363. <https://doi.org/10.1177/0047287506295911>
- Wang, M., Zhan, Y., Mccune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding Newcomers' Adaptability and Work-Related Outcomes : Testing the Mediating Roles of Perceived P-E Fit Variables. *Personnel Psychology*, 64(1), 163-189. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x>
- Winsted, K. F. (1997). The Service Experience in Two Cultures : A Behavioral Perspective. *Journal of Retailing*, 73(3), 337-360. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90022-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90022-1)

- Wyckoff, D. D. (1984). New Tools for Achieving Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(3), 78-91. <https://doi.org/10.1177/001088048402500317>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services marketing : Integrating customer focus across the firm* (6th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Zhang, J., 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>

3. Quelle a été l'attitude/le comportement de l'employé·e durant cet incident ?

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 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.

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 retournerez-vous ou ne retournerez-vous pas chez ce prestataire de service ?

13. What was the employee's attitude/behavior during this incident?

14. On a scale of 1 to 7, to what extent did you feel the following emotions as a result of this incident? (Please indicate the most appropriate score)

14.1.	Joyful	1	2	3	4	5	6	7
14.2.	Happy	1	2	3	4	5	6	7
14.3.	Proud	1	2	3	4	5	6	7
14.4.	Warm feelings	1	2	3	4	5	6	7
14.5.	Being valued	1	2	3	4	5	6	7
14.6.	Attentive	1	2	3	4	5	6	7
14.7.	Active	1	2	3	4	5	6	7
14.8.	Interested	1	2	3	4	5	6	7
14.9.	Upset	1	2	3	4	5	6	7
14.10.	Angry	1	2	3	4	5	6	7
14.11.	Sad	1	2	3	4	5	6	7
14.12.	In a bad mood	1	2	3	4	5	6	7
14.13.	Annoyed	1	2	3	4	5	6	7
14.14.	Nervous	1	2	3	4	5	6	7
14.15.	Afraid	1	2	3	4	5	6	7
14.16.	Disappointed	1	2	3	4	5	6	7
14.17.	Frustrated	1	2	3	4	5	6	7
14.18.	Embarrassed	1	2	3	4	5	6	7
14.19.	Powerless	1	2	3	4	5	6	7

15. Describe exactly what negatively affected your experience. What were the specific factors?

16. Concerning the service employee, for each of the following statements, please indicate the most appropriate score

(1 = strongly disagree, 7 = strongly agree)

- | | | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16.1. | The service employee generally knew the language I use. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.2. | The service employee generally knew the values and beliefs of my culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.3. | The service employee generally knew the basic rules for expressing body language in my culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.4. | The service employee enjoyed interacting with me. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.5. | The service employee talked to me confidently. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.6. | The service employee seemed stressed during the interaction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.7. | The service employee changed the verbal behavior (e.g., accent, tone) conforming to my culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.8. | The service employee adapted his or her non-verbal behaviour (e.g. posture, distance, gesture) in line with my culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16.9. | The service employee adapted his or her facial expressions (e.g., smile, gaze) to suit my culture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

17. For each of the following statements, please indicate the most appropriate score

(1 = strongly disagree, 7 = strongly agree)

- | | | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17.1. | I think that the service employee's ethnic origin was very different from mine. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|

- 17.2. I think the employee's mother tongue was very different from mine. 1 2 3 4 5 6 7
- 17.3. I think the employee's customs were very different from mine. 1 2 3 4 5 6 7
- 17.4. I think the employee's religious beliefs were very different from mine. 1 2 3 4 5 6 7

18. Concerning your satisfaction with this experience, for each of the following statements, please indicate the most appropriate score (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree).

- | | | | | | | | | | |
|-------|---|---------------|----|----|---|---|---|---|------------|
| 18.1. | 3 | completely | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | completely |
| | | dissatisfied, | | | | | | | satisfied, |
| 18.2. | 3 | completely | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | completely |
| | | displeased, | | | | | | | pleased, |
| 18.3. | 3 | completely | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | completely |
| | | unfavorable | | | | | | | favorable |

19. Concerning your intention to use the services of this company again following this incident, for each of the following statements, please indicate the score that best suits you (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree).

- | | | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19.1. | I continued/I intend to continue using the services from this company. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19.2. | I would choose the same company when I need this service again. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19.3. | I consider this company as my first choice compared to other companies. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

20. For what reasons would you return or not return to this service provider?

Classement des incidents par facteur POS

Classement des incidents positifs selon les facteurs mentionnés		langue	connaissances	bienveillance	disponibilité, aide en plus	Comportement, agréable	accueil	joyeux	sourire	gentillesse	efficacité	empathie, considère	Patience	calme	compétence, impl.	serviable	clarté	écoute
1a	Compréhension ; calme, sourire								X	X				X				
2a	Aimable, et aide en plus			X	X													
3a	Gentillesse, attention									X								
4a	Clair et trouve des solutions														X		X	
5a	Prise en considération											X						
6a	Intérêt, aide en plus				X						X							
7a	Gentil, écoute									X								X
8a	Bon comportement, bonnes connaissances	X				X												
9a	Avantagé, pris le temps						X						X					
10a	Patience et gentillesse									X			X					
11a	Aide et implication dans l'interaction				X										X			
12a	écoute et empathie											X						X
13a	Sourire et parler gentiment							X	X									
14a	Calme, joyeux, parle le langage	X						X						X				
15a	Intérêt personnel											X						
16a	Adaptation, réactivité, accueil						X				X						X	
17a	Efficacité, pas de perte de temps										X							
18a	Prise en charge, responsabilité														X			
19a	Gentillesse, positive						X			X								
20a	Attitude et implication et intérêt dans l'interaction														X			
21a	Bonne implication, chercher une solution														X			
22a	Adaptation de la langue et bon accueil	X					X											
23a	Se sentir compris											X						
24a	Prendre le temps, prise en considération											X	X					
25a	Accueillant						X											
26a	Compréhension, patience											X	X					
27a	Pris le temps, bienveillant			X									X					
28a	Patience, implication dans l'interaction												X		X			
29a	Gentille, accueillant, sourire						X		X	X								
30a	Patience, aide				X								X					
31a	Patience, calme, sourire								X				X	X				
32a	Patience, calme												X	X				
33a	Patience, pris le temps, adaptation du langage	X											X					
34a	Serviable, adaptation langage	X														X		
35a	Bonne écoute, gentillesse, patience									X			X					X
36a	calme, langage	X												X				
37a	Patience, calme, empathie											X	X	X				
38a	Expliquer calmement											X	X	X				
39a	Patience, pris le temps												X					
40a	Gentillesse, patience									X			X					
41a	Bon conseil, efficacité		X								X							
42a	Même langage	X																
43a	Empathie											X						
44a	Gentillesse, accueil						X			X								
45a	Patience												X					
46a	Disponibilité et aide pour trouver des solutions				X													
47a	Gentil, efficace									X	X							
48a	Agréable et efficace					X					X							
49a	Sourire, bonne humeur, bon accueil					X	X		X									
50a	Patience, douceur					X							X					
51a	Efficacité										X							
52a	Bienveillance, patience			X									X					
53a	Pris du temps pour expliquer				X								X					
54a	Efficacité, implication										X				X			
55a	Accueillant						X											
56a	Gentillesse, bienveillance			X						X								
57a	Patience												X					
58a	Patience												X					
59a	Gentillesse, serviable, sourire								X	X						X		
60a	Efficacité et bon accueil						X				X							
61a	Simplicité et efficacité du service																	X

Classement des incidents par facteur NEG

Classement des incidents négatifs selon les facteurs mentionnés

		Protocolaire	langue	communication	Accueil	Amargane	Hautain	Froideur	Expression faciale	Jugement	Attitude mauvaise	Empathie/considération	Discrimination	Implication	Stress	Respect	Impatience	Confiance	Incompétence	Ignorer	Impuissance	Non solution	Responsabilité	Émancipation	Attente	Manque de ressources	Favoritisme
1b	Problème de langue, jugement		X							X																	
2b	Problème, pas entraîné, protocolaire	X						X																			
3b	Neutrone et mauvaise compréhension			X								X															X
4b	Manque de ressources, compréhension mauvaise, pas de considération			X																						X	
5b	Discrimination												X														
6b	Pas de solution au problème																						X				
7b	Manque de ressources, mauvaise attitude										X															X	
8b	Problème, manque adaptation							X																			
9b	Temps d'attente et manque d'implication										X														X		
10b	Facions, attitude hostile						X						X														
11b	Pas d'implication, froideur							X						X													
13b	Inspection, discrimination ?												X			X											
14b	Manque implication dans le langage			X										X													
15b	Protocolaire	X																									
16b	Problème de communication			X																							
17b	Impuissance, pas de considération du client										X											X					
18b	Discrimination ?												X														
19b	Incompétence																						X				
20b	Pas de considération / erreur										X												X				
21b	Incompétence et pas de communication			X																			X				
22b	Mauvaise communication			X																							
23b	Non adaptation de la langue, protocolaire	X	X																								
24b	Problème de confiance - Inspect																X		X								
26b	Pas d'effort, pas hautain						X							X													
27b	Discrimination, position de force, manque d'empathie										X		X														
28b	Pas d'implication, stress, irritation										X		X	X	X												
29b	Pas de prise en considération, juste payer										X																
30b	Pas à l'écoute, froideur, hautain						X	X			X																
31b	Pas de considération, Inspect										X						X										
32b	Sentiment rebuté, manque d'empathie										X																
33b	Froideur, Inspect							X									X										
34b	Protocolaire, non adaptation du langage	X	X																								
35b	Manque de compréhension, Inspect										X						X										
36b	Attitude négative, discrimination ?										X		X														
38b	Pas d'implication, hautain						X							X													
39b	Hautain, mauvais regard						X		X																		
40b	Pas d'effort pour comprendre, ignorer demande													X											X		
41b	Mauvaise attitude, impatience										X							X									
42b	Aucun regard									X																	
43b	Pas écouté, pas pris le temps							X										X									
44b	Trouver des excuses																						X				
45b	Manque d'intérêt													X													
47b	Erreur dans le service																						X				
49b	Ignorer																										X
50b	Ignorer																										X
51b	Protocolaire	X																									
52b	Manque d'empathie, Inspect										X						X										
53b	Ignorer, manque de communication			X																							X
54b	Pas accueillant, pas d'empathie										X																
55b	Ignorer																										X

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 De Carvalho João
Lieu Fribourg
Date de 06.06.2024
Signature [Signature]

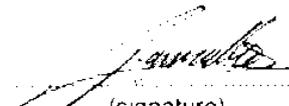
DECLARATION

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.

F. Bourgeois le *26.06* 20*24*.


(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 *De Carvalho João*
Lieu *Fribourg*
Date *le 31 août 2024*
Signature *[Signature]*