



MASTER TOURISME ET HÔTELLERIE

Parcours « Management des Industries du Tourisme »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Satisfaction client et interculturalité

Le cas d'EF Londres

Présenté par :

Marine MEYER

Année universitaire : **2015 - 2016**

Sous la direction de : **Danielle CORNOT**



MASTER TOURISME ET HÔTELLERIE

Parcours « Management des Industries du Tourisme »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Satisfaction client et interculturalité

Le cas d'EF Londres

Présenté par :

Marine MEYER

Année universitaire : **2015 - 2016**

Sous la direction de : **Danielle CORNOT**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse -
Jean Jaurès n'entend donner aucune
approbation, ni improbation dans les projets
tuteurés et mémoires de recherche. Les
opinions qui y sont développées doivent être
considérées comme propres à leur
auteur(e).

REMERCIEMENTS

Merci, merci, merci (dis donc, y'a pas mal d'écho par ici...!).

« I can't get no satisfaction. »

THE ROLLING STONES, 1965

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
PARTIE I - DÉFINITIONS ET CONCEPTS GÉNÉRAUX	10
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : QUESTION DE DEPART ET CHAMP D'ETUDES.....	12
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET ETUDES EXPLORATOIRES.....	14
CHAPITRE 3 : CADRE THEORIQUE, PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES	31
CONCLUSION	38
PARTIE II - DIAGNOSTIC, ENJEUX ET STRATÉGIE ENVISAGÉE	39
INTRODUCTION	40
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL ET MISSION CONFIEE.....	41
CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET ENJEUX	57
CONCLUSION	76
PARTIE III - ENQUÊTE, RÉSULTATS ET ACTIONS	77
INTRODUCTION	78
CHAPITRE 1 : ENQUETE TERRAIN : METHODOLOGIE ET RESULTATS	79
CHAPITRE 2 : APPLICATIONS CONCRETES ET PRECONISATIONS.....	102
CHAPITRE 3 : APPORTS ET PERSPECTIVES.....	132
CONCLUSION	140
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	141
BIBLIOGRAPHIE	143
TABLE DES ANNEXES	145
TABLE DES FIGURES & TABLEAUX	191
TABLE DES ABRÉVIATIONS	192
TABLE DES MATIÈRES.....	194
RÉSUMÉ	198
SUMMARY	198

INTRODUCTION GÉNÉRALE

A l'heure de la mondialisation et de l'estompement des frontières, nous nous retrouvons dans une société de plus en plus multiculturelle où il faut apprendre à communiquer et « jouer » avec ces différences culturelles. Ceci est également vrai dans le monde l'entreprise où l'on retrouve non seulement de plus en plus de cultures différentes au sein même des employés, mais aussi et surtout, au sein de la sa clientèle. Dans ce monde surconnecté où le client possède à présent plus de pouvoir et revoit ses attentes à la hausse. Il s'agit alors pour l'entreprise de s'adapter à ces changements en s'intéressant de plus près à ses clients et surtout comment les satisfaire.

La montée en puissance des séjours linguistiques de ces dernières années est synonyme de leur succès, surtout auprès des jeunes de la génération Y. Toutefois, malgré cette augmentation, l'école EF Londres spécialisée dans les séjours linguistiques voit son nombre d'élèves baisser quelque peu chaque année. La mission nous ayant été confiée concerne l'augmentation générale de la satisfaction client focalisée sur un département spécifique, celui des activités. De la réussite de cette mission dépend éventuellement de nombreuses retombées financières et réputationnelles.

Nous étant déjà penchée l'an passé sur l'entreprise EF, nous tenions à réitérer l'expérience mais cette fois-ci, sur le terrain. Après nous être intéressée aux motivations et aux raisons qui poussent les jeunes à partir, et les retombées de tels séjours, il s'agit cette année de comprendre comment les satisfaire.

Les lectures et les entretiens que nous avons eu l'occasion de mener nous ont apporté autant d'éléments de réponse quant à la résolution de notre problématique : **en quoi la prise en compte des différences culturelles permet-elle d'améliorer la satisfaction client ?**

Notre travail repose sur la méthode de l'entonnoir : nous sommes partie d'un point de vue généraliste pour conclure sur un cas particulier.

Dans un premier temps, il nous a semblé primordial de définir et d'expliquer les concepts que j'allais être amenée à développer dans ce mémoire, à savoir : la satisfaction client et l'interculturalité. La connaissance approfondie de ces concepts nous a permise de formuler une problématique ainsi que trois hypothèses en découlant.

Dans un deuxième temps, nous sommes allée plus en profondeur dans la connaissance de notre terrain d'enquête privilégié, l'école de langue EF Londres, afin de pouvoir comprendre le contexte, les enjeux, et établir un diagnostic approfondi quant à l'accomplissement de la mission de stage qui nous a été confiée.

Enfin, nous avons procédé à une enquête terrain nous fournissant énormément de résultats concernant notre problématique. Nous avons donc interprété ceux-ci dans notre dernière partie et avons, de par l'addition des savoirs de nos deux parties précédentes, réussi à mettre en place des actions pertinentes que nous avons présenté.

PARTIE I - DÉFINITIONS ET CONCEPTS GÉNÉRAUX

L'objectif de cette première partie consiste à définir, délimiter et comprendre les principaux termes que nous allons utiliser tout au long de ce mémoire à savoir, le client, sa satisfaction et l'interculturalité, pour pouvoir élaborer au mieux la problématique à laquelle tentera de répondre notre mémoire.

Tout d'abord, il s'agira de reformuler la commande qui nous a été faite sous la forme d'une question de départ qui nous servira de guide pour l'exploration du champ d'études approprié.

Dans un premier temps, il est pertinent de dresser un portrait de la génération Y des caractéristiques principales de ses membres puisqu'elle représente la catégorie à cibler. Nous étudierons ensuite plus spécifiquement ce qu'est la satisfaction client en passant en revue tous les éléments qui la composent. Enfin, nous tâcherons d'établir l'importance de l'interculturalité, de la connaissance et de la sensibilité aux différences culturelles dans le monde contemporain, surtout dans un contexte commercial.

La définition de ces concepts nous permettra notamment de voir et de comprendre comment ceux-ci sont interconnectés, et nous aidera à formuler une problématique associée d'hypothèses renvoyant à la mission de stage nous ayant été confiée.

Dans ce premier chapitre, nous allons décortiquer la commande qui nous a été faite afin de trouver une question de départ autour de laquelle s'articuleront nos recherches préliminaires.

1. Commande et question de départ

La commande qui nous a été confiée s'inscrit dans un contexte et dans un environnement bien déterminés : il s'agit de l'école de langue EF située à Londres en Angleterre, spécialisée dans les séjours linguistiques en immersion, accueillant chaque année des milliers de personnes venant des quatre coins du monde. Plus précisément, il s'agit d'une requête concernant le département des activités dans son ensemble, avec une attention particulièrement portée sur le bureau réservé aux élèves âgés de moins de 25 ans.

Il nous a été demandé de réfléchir à l'amélioration de ce lieu et de son service dans son ensemble, dans le but de faire augmenter la satisfaction client. Cette demande, somme toute vaste et générale, se doit d'être réduite afin de pouvoir nous éclairer quant aux pistes d'amélioration à explorer. C'est pourquoi il s'agit en premier lieu de connaître la clientèle d'EF Londres : qui est-elle ? d'où vient-elle ? etc. Une fois les caractéristiques générales de la clientèle propre à l'entreprise étudiée seront déterminées, il s'agira de définir ses attentes et ses envies afin de savoir au mieux comment les satisfaire.

Ainsi, notre question de départ pourrait se formuler comme suit : qui est la clientèle d'EF Londres et qu'attend-elle pour être satisfaite ? Cette question nous indique d'hors et déjà des pistes d'exploration et un champ d'études qui lui serait approprié, que nous allons à présent exposer.

2. Champ d'études approprié

Le champ d'études approprié à notre question de départ et qui pourrait répondre à notre mission concerne plusieurs domaines :

- **La clientèle** : notre attention se portera plus spécifiquement sur la génération Y, ses attentes, et ses façons de fonctionner. En effet, elle correspond à la clientèle d'EF Londres que nous ciblons et pour laquelle il est primordial de cerner les besoins et de savoir exactement comment elle peut être satisfaite.
- **La satisfaction** : il s'agira de voir de comprendre les étapes menant à la satisfaction et les différentes particularités de celle-ci.
- **L'interculturalité** : il s'agira de définir ce concept, de voir en quoi les différences culturelles sont omniprésentes dans le monde d'aujourd'hui et surtout, en quoi leur prise en compte et la bonne gestion de celles-ci sont extrêmement nécessaires pour une entreprise aux dimensions aussi internationales qu'EF.

L'étude approfondie de ce champ d'études nous aidera à élaborer une problématique pertinente et nous permettra également de mieux cerner le contexte et les enjeux dans lesquels cette dernière s'inscrira.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons explorer le champ d'études que nous avons précédemment établi. Nous allons tout d'abord nous pencher sur la clientèle spécifique à EF Londres, dans un deuxième temps sur la satisfaction client et les étapes y menant, et finalement sur l'interculturalité, les différences culturelles et l'importance de la bonne gestion de celles-ci dans le monde actuel, mais également au sein même de notre terrain d'études. Ces études exploratoires préalables nous serviront notamment à orienter notre attention quant à nos observations sur le terrain et contribueront à notre cadre théorique et l'élaboration d'une problématique et d'hypothèses adaptées.

1. Génération Y : portrait

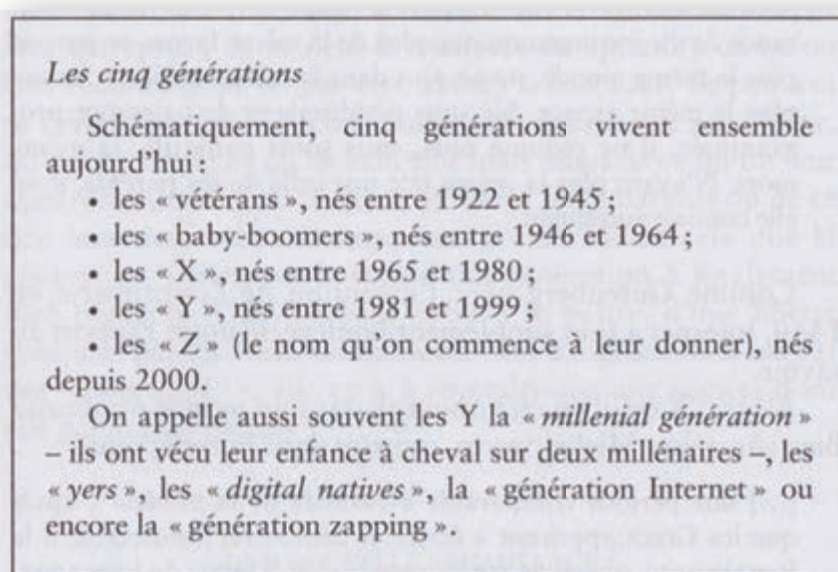
En premier lieu, il convient de définir les termes de « client » et de « clientèle ». Le client est défini par le dictionnaire Larousse en tant que « *personne qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services*¹ » tandis que la clientèle est définie comme l'« *ensemble des clients d'un commerçant*² ». Il s'agit donc de tous les élèves participants à un séjour proposé par EF Londres et plus particulièrement ceux qui sont familiers du bureau des activités où l'on peut faire l'achat de souvenirs, fournitures scolaires, etc., mais surtout l'achat d'activités et d'excursions organisées par l'école. Les termes « client » et « clientèle », même s'ils sous-entendent un rapport commercial, seront tout de même utilisés pour des élèves se rendant au bureau des activités simplement pour un renseignement ou pour demander de l'aide et ce, n'impliquant donc aucune rétribution monétaire, car ceux-ci pourraient potentiellement être des clients au sens propre du terme.

¹ Dictionnaire Larousse. *Définition : client, cliente [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/eg1bYO>. (Consulté le 2-9-2016).

² Dictionnaire Larousse. *Définition : clientèle [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/cDWDWj>. (Consulté le 2-9-2016).

Maintenant que nous avons une vision globale du terme de « clientèle », il semble important de remettre en contexte les différents types de clientèle qu'il est possible d'avoir en les classant par générations d'âge, puisque chacune d'entre elles se caractérise par des époques différentes et donc, des mœurs et des valeurs différentes. Aujourd'hui, en 2016, on compte environ cinq générations qui vivent ensemble, toutes représentées dans la figure ci-dessous :

Figure 1 - Les cinq générations actuelles



Source : ROLLOT, 2012, p. 8

Bien qu'EF Londres soit accessible à partir de 16 ans sans aucune autre limite d'âge, nous avons choisi dans cette étude de ne nous intéresser qu'au segment des jeunes adultes âgés de 16 à 24 ans. Cette segmentation semble pertinente puisqu'elle correspond exactement à celle qui concerne notre mission. En effet, nous cherchons à comprendre plus en profondeur la clientèle du bureau des activités, réservé aux 16-24 ans. Les moins de 18 ans se faisant plus rares, il s'agit pour la plupart d'une population ayant atteint l'âge de la majorité, celle-ci représentant un point de clivage important. Cette clientèle est premièrement concernée par les différentes offres de séjours longs à l'étranger, mais également par l'entrée dans la vie professionnelle, des points cruciaux que nous aborderons par la suite et qui nous renseigneront sur les motivations de ces jeunes.

Cette nouvelle génération qui part de plus en plus à l'étranger en quête d'aventures et de connaissances à un nom : la génération Y. C'est donc celle-ci sur laquelle va se porter notre attention puisque les jeunes que nous avons décidé d'étudier en sont issus.

Les « Y » sont à la fois des jeunes encore en formation et d'autres déjà dans la vie active (ROLLOT, 2012, p. 5). Ils sont nés entre 1981 et 1999 et ont donc aujourd'hui entre 17 et 35 ans. Selon l'Insee, il s'agirait de la génération la plus importante depuis celle du baby-boom³. Il est estimé qu'en 2020, les jeunes de la génération Y « *représenteront plus de 50 % de la population active*⁴ » prouvant ainsi, s'il le fallait, de l'importance de sa place et de son pouvoir d'achat dans la société contemporaine et future. La principale caractéristique de la génération Y est qu'elle a grandi avec l'internet mondial et les nouvelles technologies. Elle est l'héritière des progrès de l'après-guerre, première à tester la civilisation de l'immatériel et de la mondialisation dans laquelle les frontières et les connaissances trouvent de nouvelles dimensions.

C'est aussi la génération du partage, la génération Facebook. Car « *l'appartenance à une tribu est essentielle pour cette dernière et se caractérise par l'adhésion à des communautés sur les réseaux sociaux* » (COGNÉ, 2015, p. 59). Le célèbre site communautaire est d'ailleurs devenu le lieu privilégié des partages de photos et d'expériences de vacances et de voyages (entre autres), avec plus de 28,3 millions d'utilisateurs compris dans la fourchette 18-24 ans⁵. Et c'est sans compter sur tous les autres sites communautaires tels que Twitter, Instagram et autres Snapchat, où ces jeunes adorent communiquer et partager leurs aventures.

Il ne s'agit plus seulement de partager ce que l'on connaît, mais de *se* partager. La sociologue Monique DAGNAUD affirme que « *Ce que veulent les jeunes, c'est exercer leur sensibilité pour exister comme un individu particulier*⁶. » Les réseaux sociaux sont

³ Étude Peclers Paris. *Les natifs du numérique et le futur du voyage [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/ICbSUi>. (Consulté le 21-8-2016).

⁴ iAdvize. *Expérience client et génération Y, comment anticiper leurs attentes ? [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/AoMXEZ>. (Consulté le 2-9-2016).

⁵ Adweek. *Infographic : Who's really using Facebook, Twitter, Pinterest, Tumblr and Instagram in 2015 [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/8swx8G>. (Consulté le 21-8-2016).

⁶ Lors d'une conférence donnée au centre d'analyse stratégique en septembre 2011.

devenus l'expression majeure de cette individualisation. Le voyage est ainsi devenu une mode, un moyen de se démarquer et d'exister en tant que jeune aujourd'hui.

« La génération Y est aussi la génération Erasmus, du nom du programme vedette d'études en Europe, mais version mondiale et globale. La première pour laquelle voyages et échanges culturels sont une évidence. La première pour laquelle la Nouvelle-Zélande semble à un pas de la France. »

ROLLOT, 2012, p.103

La génération Y se reconnaît donc plus dans une identité européenne, voire internationale, que dans sa propre nationalité d'origine : elle est citoyenne du monde. Les jeunes voyageurs qui la composent ont fait davantage d'études et sont plus informés de par la montée des nouvelles technologies et la place prépondérante d'internet.

Ils sont également habitués à la crise et au chômage, à la mobilité, à la mondialisation, aux vacances, aux RTT, etc⁷. Et cette vision du monde se traduit directement dans leurs habitudes de consommation de voyages : ils sont friands de bons plans de dernière minute et de prix *discount*; ce sont des consommateurs spontanés et flexibles qui revendiquent une forte indépendance.

Cette indépendance se traduit d'ailleurs souvent dans la façon de voyager des jeunes d'aujourd'hui. Malgré les inquiétudes face à la crise économique actuelle, ils ont envie de s'enrichir culturellement et intellectuellement, et de découvrir le monde. On assiste alors à l'émergence de nouvelles pratiques touristiques, notamment à la montée en puissance et à la généralisation des séjours linguistiques à l'étranger.

2. Satisfaction client

Avant de nous pencher plus en détail sur ce qu'est la satisfaction client et en quoi elle consiste compte tenu de la clientèle spécifique que nous venons de définir, il s'agit de

⁷ Ce que veulent les jeunes. *L'Écho touristique*, novembre 2013, n°3 088, p. 1-4.

définir et d'étudier tous les éléments entrant en compte et amenant à la satisfaction client.

2.1. La relation client aujourd'hui⁸

L'étude de l'observatoire des métiers datant de décembre 2014 nous informe de la transformation des pratiques et des usages et ce, dû à l'arrivée du numérique. Tout est à présent instantané dans les relations puisque la communication est rendue plus facile et les échanges d'informations aussi.

« L'information est à présent à portée de tous, alors qu'elle était auparavant réservée à un cercle restreint d'initiés, inversant ainsi les rapports de force historiques [et] bouleverse les rapports entre [l'entreprise] et son client. [...] Les clients, plus aguerris, deviennent aussi plus impatients et plus exigeants qu'auparavant. De nouvelles générations de clients hyperconnectés apparaissent : ils sont à la recherche de produits ou de services personnalisés, disponibles immédiatement. »

ASSAYAG & SCHLOSSER, 2014, p.13

Ainsi, on assiste à l'émergence d'une nouvelle forme de relation client où le consommateur possède un pouvoir d'achat plus élevé compte tenu de la compétitivité accrue et surtout, compte tenu de son accès permanent à des informations lui permettant de pouvoir comparer l'offre sur le marché ou de pouvoir attester de la qualité d'un service en se renseignant sur des sites communautaires. Les clients sont donc plus et mieux informés, ce qui renforce leur pouvoir de négociation.

Aussi, comme nous l'avons vu précédemment, ce type de clients aujourd'hui devenus « mobiles » sont beaucoup plus indépendants dans leur façon de consommer et font de plus en plus confiance à leurs pairs sur les plateformes de réseaux sociaux populaires. Ceci accroît et affecte clairement leur fidélité et demande donc un effort de la part des

⁸ Étude de l'Observatoire des Métiers. *L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/EjDVk5>. (Consulté le 2-9-2016).

entreprises de « *repenser leur approche commerciale* ». Pour ce faire, il s'agit donc d'adapter son service client à sa clientèle.

2.2. *Le service client*

Un « service » peut être défini par une personne en aidant une autre et donc le « service client » est le fait qu'un employé aide un client. Ce service suppose donc une interaction qui requiert de nombreuses qualités de la part l'employé, notamment d'un point de vue de la communication et des émotions. Dans le cas d'une situation de service à la clientèle, le service fourni est simultanément consommé par le client : c'est pourquoi chaque situation est unique (YLIKOSKI, JÄRVINEN & ROSTI, 2002, p. 87⁹). Le but final d'un service client est d'assurer que les clients repartent avec une émotion positive de satisfaction en leur fournissant une expérience de qualité et qui répond à leurs besoins (HÄRTEL, BARKER & BAKER, 1999¹⁰). Mais, la qualité la plus importante reste de comprendre leurs points de vue, de comprendre comment ils ressentent les choses et comment ils prennent leurs décisions (PESONEN, *et al.*, 2002, p. 59-60¹¹).

Lors d'un échange avec un client, c'est l'employé qui représentera l'entreprise et donc, qui pourrait avoir une influence sur le client et son opinion globale de celle-ci. L'importance de l'employé et sa bonne formation sont donc capitales. En effet, c'est lui qui sera responsable de fournir le service et d'en assurer la qualité, tout en surveillant constamment les réactions du client afin d'attester ou non du bon déroulement de l'expérience et de modifier, si besoin, son service de façon appropriée (TARKKONEN, 2014, p. 12). Chaque rencontre avec un client est une opportunité pour l'employé d'affecter positivement ce dernier et de lui donner une meilleure image de l'entreprise pour laquelle il travaille. La meilleure façon d'y parvenir est en communiquant avec celui-ci ; bien évidemment avec les mots, mais aussi et surtout, avec un bon usage du langage corporel puisque les mots ne représentent en réalité qu'une petite proportion

⁹ Cité par TARKKONEN, 2014, p. 8.

¹⁰ HÄRTEL Charmine E. J., BARKER Sunita, BARKER Nathan J. The Role of Emotional Intelligence in Service Encounters : A Model for Predicting the Effects of Employee-Customer Interactions on Consumer Attitudes, Intentions, and Behaviours. *Australian Journal of Communication*, 1999, n°26 (2), p. 77-87.

¹¹ *ibid.*

de ce que l'on exprime réellement (*ibid.*). L'inverse est par contre également vrai : il s'agira de savoir bien lire et interpréter les signes non verbaux renvoyés par le client, n'exprimant pas forcément toujours sa frustration ou son incompréhension (Performance Research Associates, 2006, p. 65-67¹²). La satisfaction client peut donc être obtenue à l'issue d'un service client bien exécuté. Il s'agit à présent de se demander qu'est-ce que la « satisfaction » à proprement parler.

2.3. Définition

La satisfaction est « *le contentement, la joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait*¹³ » ou encore « *ce qui satisfait répond à la demande de quelqu'un.*¹⁴ » La satisfaction client est donc la satisfaction découlant de la bonne gestion par une entreprise d'une demande provenant d'un client. Il s'agit donc de répondre à un besoin, exprimé verbalement ou non par le consommateur, ou de proposer une solution appropriée à la situation. Ainsi, le fait de comprendre le client devient indispensable et sera la clé de la réussite. Le fait de résoudre le « problème » auquel le client faisait face le soulagera donc dans la mesure où la solution de remplacement proposée lui conviendra et créera ainsi le sentiment de satisfaction. Or, si selon lui la situation n'est pas résolue ou que la résolution du problème ne lui convient pas, il sera déçu et ne sera pas satisfait de la situation.

La satisfaction client sera sujette à la qualité qu'il percevra du produit ou du service offert. « *La qualité perçue est souvent mesurée dans l'un des trois contextes : la qualité globale, la fiabilité perçue et l'aptitude à répondre aux besoins du client.*¹⁵ » On parle également de l'insatisfaction qui sera source de frustrations, regrets, et sentiments négatifs alors que la satisfaction sera liée à des sentiments positifs tels que le bonheur ou le sentiment d'avoir fait le bon choix. La satisfaction client est intimement liée aux émotions et la dimension affective :

¹² Cité par TARKKONEN, 2014, p. 11.

¹³ Dictionnaire Larousse. *Définition : satisfaction [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/L7lzjJ>. (Consulté le 2-9-2016).

¹⁴ *ibid.*

¹⁵ Myfeelback : le blog de la connaissance client. *Satisfaction client : connaissez-vous les 4 principales mesures ? [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/OsjKEq>. (Consulté le 2-9-2016).

« La dimension affective et la satisfaction sont des concepts étroitement liés. La distinction est que la satisfaction reflète le ressenti post expérience et représente la dimension affective et émotionnelle produite par la qualité ou la valeur du produit.¹⁶ »

Si l'on considère à présent la satisfaction d'un client issu de la génération Y, l'étude concernant les comportements d'achat conduite en 2015 par l'Institut CCM Benchmark¹⁷ nous indique que « pour la jeune génération, les trois critères les plus déterminants d'un service client de qualité sont la gratuité (62,8 %), la rapidité (59,1 %) et l'amabilité du conseiller (36,4 %). » Il s'agirait donc d'adopter ou de faire en sorte que notre service à la clientèle possède ce type de qualités afin de pouvoir satisfaire au mieux notre clientèle.

2.4. Importance de la qualité

La qualité d'un service, ici du service client, est déterminante quand au succès d'une entreprise et l'apparition du sentiment de satisfaction. C'est la façon dont va se dérouler l'interaction entre l'employé et le client qui affectera l'avis de ce dernier concernant le niveau de qualité de la prestation (PESONEN, *et al.*, 2002, p.44¹⁸). La qualité d'un service client peut être estimée de par l'aptitude du service à correspondre aux attentes et exigences du client. La perception du service par le client se fait lors de la première interaction et s'affine au fur et à mesure de répétitions d'interactions. La qualité d'un service devrait toujours être considérée du point de vue du client (YLIKOSKI, *et al.*, 2002, p. 51¹⁹).

Bien sûr, la qualité du service fourni est ce qui prime quant à la satisfaction globale du client, le rapport humain. Toutefois, ce service doit s'inscrire dans un environnement

¹⁶ *ibid.*

¹⁷ iAdvize. *Baromètre iadvize et CCM Benchmark [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/OF7hFX>. (Consulté le 2-9-2016).

¹⁸ Cité par TARKKONEN, 2014, p. 13.

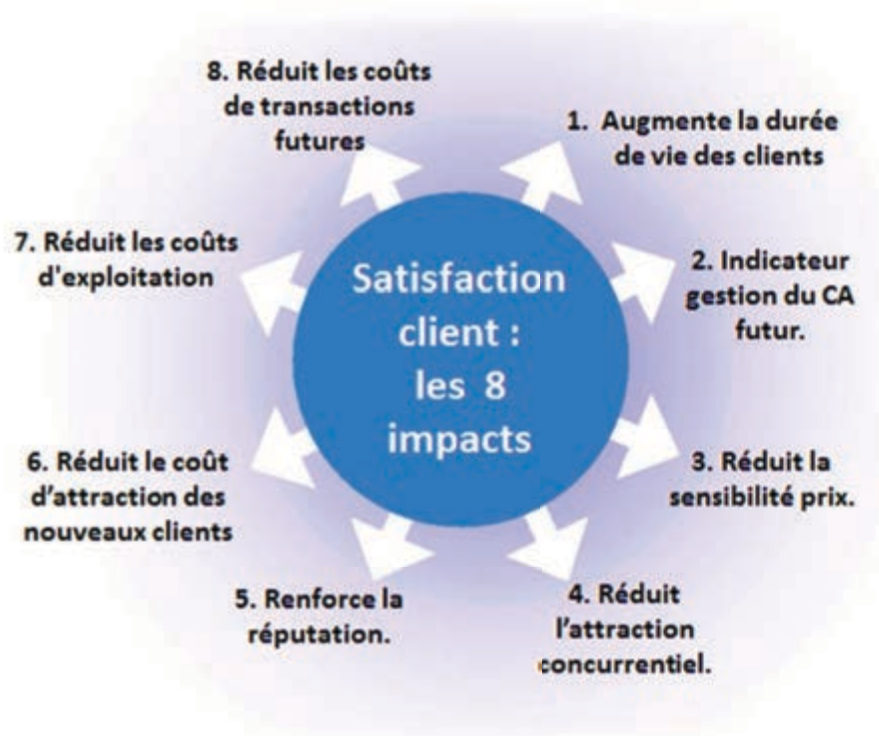
¹⁹ Cité par TARKKONEN, 2014, p. 14.

propice à la satisfaction : en effet, une récente étude²⁰ démontre que l'atmosphère du lieu de vente a une influence sur les transactions effectuées et l'augmentation de la fidélisation. Ainsi, il s'agit de donner une importance conséquente à l'environnement et à l'atmosphère où se déroulera le service client. La satisfaction dépendra à la fois du service en lui-même et des caractéristiques propres au lieu où celui-ci se produira. Il s'agit de refléter par le fond (la qualité du service) et par la forme (le lieu de vente), les valeurs et le professionnalisme de l'entreprise.

2.5. Impacts

La satisfaction client aura pour effet de nombreux impacts comme l'illustre la figure suivante :

Figure 2 - Les huit impacts de la satisfaction client



Source : Sat & Fit (selon les travaux de ANDERSON E.), 2013²¹

²⁰ LEMOINE Jean-François. Perception de l'atmosphère du point de vente et réactions comportementales et émotionnelles du consommateur. *Colloque Etienne THIL*, 2002.

²¹ Sat & Fid. *ROI Satisfaction [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/QfErgr>. (Consulté le 2-9-2016).

Ainsi, de nombreux enjeux sont en jeu lorsqu'il s'agit de satisfaction client et c'est pourquoi il faut la prendre en compte très sérieusement. Tous ces enjeux seront élaborés plus en détail dans la deuxième partie de notre mémoire.

En matière de fidélisation qui est en soi la finalité rêvée d'une satisfaction client réussie, l'Observatoire des métiers dans son étude de décembre 2014 sur l'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particulier et sur l'évolution du rôle managérial²² nous fait remarquer que « *seule la très grande satisfaction permet de générer de la fidélité et de la recommandation.* » Si l'on veut fidéliser sa clientèle, il ne s'agira donc pas de simplement la satisfaire, mais aussi d'excéder ses attentes pour pouvoir la satisfaire au plus haut degré, un niveau qu'elle n'avait même jamais envisagé.

3. L'interculturalité

3.1. La culture

Avant de présenter le concept d'« inter » « culturalité », il s'agit tout d'abord de comprendre ce qu'est une « culture ». La culture peut être définie de plusieurs manières possibles : HOFSTEDE (2003, p. 260) définit la culture en tant que « *programmation collective des esprits qui distingue les membres d'un groupe humain d'un autre* ». TROMPENAARS et HAMPDEN-TURNER (1997, p. 6) quant à eux la définissent comme « *la façon qu'a un groupe de personnes de résoudre des problèmes et font face à des dilemmes* ». La définition du dictionnaire Larousse nous indique : « *Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation.* » Ainsi, une définition exacte de ce concept n'existe pas.

Selon HOFSTEDE (2003, p. 4-5), la culture n'est non pas héritée, mais bel et bien apprise de l'environnement social dans lequel on vit, ne faisant donc pas partie de notre patrimoine génétique. La culture conditionne la façon dont on pense, on ressent, on

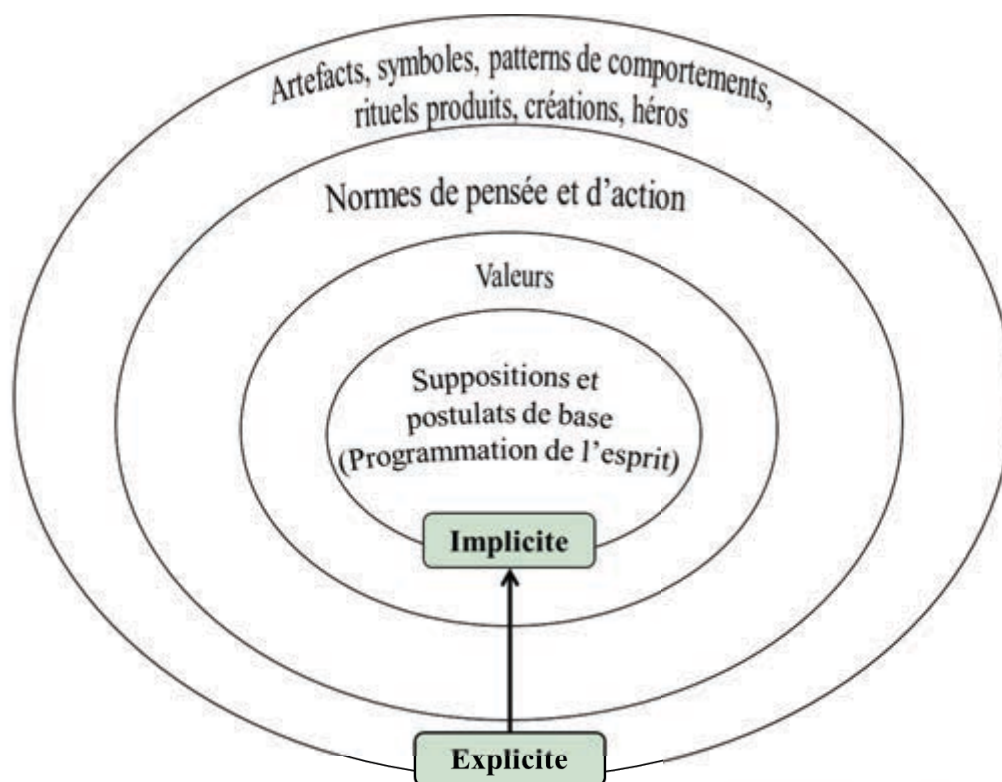
²² Étude de l'Observatoire des Métiers. *L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/EjDVk5>. (Consulté le 2-9-2016).

agit, et est généralement « apprise » durant les jeunes années de vie d'un individu. La culture est dite « *collective* » puisqu'elle est au moins partiellement partagée par les personnes vivantes dans le même environnement social.

Il existe différents niveaux de culture : on peut même parler de culture au sein d'un groupe d'une même nationalité ayant des valeurs ou des intérêts différents, une culture à l'intérieur d'une culture. On parlera cependant plus souvent de culture type nationale, régionale, générationnelle, ou même de culture d'entreprise.

TROMPENAARS et HAMPDEN-TURNER (1998, p. 32) utilisent la « métaphore de l'oignon » pour démontrer la profondeur d'une culture et dont l'adaptation est représentée ci-dessous. Ceci suggère que la culture est constituée de plusieurs couches et donc pour la comprendre, il faut donc « épucher » ces couches une à une. L'extérieur de l'oignon est la partie « *explicite* » de la culture, qui est visible et reconnaissable avec des « *produits* » tels que des vêtements, un langage, un régime alimentaire, des bâtiments, etc.

Figure 3 - Métaphore de l'oignon



Conçu à partir et adapté de : Schein, 1985; Trompenaars et Hampden-Turner, 1998

La couche intermédiaire est formée des « *normes de pensée et d'action* » et des « *valeurs* ». Les « *normes* » sont les règles, écrites de façon légale ou non, par lesquelles les membres fonctionnent et agissent pour distinguer le bien du mal. Les « *valeurs* » quant à elles, sont les idéaux et le groupe partage en commun. Enfin, la dernière couche située au centre de l'oignon, celle la plus implicite consiste en les « *suppositions et postulats de base* », des problèmes étant rencontrés au quotidien ou faisant tellement partie intégrante de notre façon de penser et de faire qu'ils ne se posent même plus en tant tels.

Le nombre de couches de cet oignon, la profondeur et la complexité de celles-ci nous prouvent qu'une personne ne partageant pas la même culture ne peut pas être consciente des valeurs d'une certaine culture simplement en l'observant de l'extérieur. Comment se déroule alors la communication interculturelle ?

3.2. Communication interculturelle

« Si on parle de l'interculturel, on parle [...] d'échange, de rencontre, de partage, d'apprentissage et d'enrichissement mutuels entre cultures différentes. L'interculturel signifie de créer des liens entre les cultures et caractérise "un processus dynamique d'échanges entre les différentes cultures". »

CHAVES, FAVIER, PELISSIER, 2012, p.27

Le succès d'une interaction entre deux personnes dépend de leur faculté à se comprendre, et la perception et l'interprétation des messages sont la plupart du temps acquises et directement liées à la culture de la personne. On parle de communication interculturelle ou d'interculturalité lors de communications se déroulant entre des personnes issues de différentes origines culturelles et parfois linguistiques (TARKKONEN, 2014, p. 20). On va parler compétence interculturelle pour un individu possédant des qualités lui permettant de communiquer interculturellement de façon

efficace. Ces qualités sont : compétence, attitude et savoir (University of Southampton, 2010²³).

Mis à part le fait de respecter l'autre personne, un désir sincère de communication émanant de la personne est considéré comme très important à la réussite d'une bonne communication interculturelle. Une introspection sur son propre moyen de fonctionner et de voir les choses peut également s'avérer d'une grande aide, puisque cela va conditionner nos réactions et la façon dont nous voyons et percevons les choses.

De nos jours, à l'heure de la mondialisation, le multiculturalisme affecte également le monde de l'entreprise. En effet, les employés se retrouvent avec toujours plus de responsabilités et de choses à prendre en compte. L'interculturalité en est une, et pas des moindres. Investir dans des employés aux compétences interculturelles ou former ses employés peut s'avérer très bénéfique et lucratif sur le long terme.

La sensibilité culturelle et la bonne gestion de celle-ci peut représenter un avantage concurrentiel non négligeable pour une entreprise telle qu'EF ayant constamment affaire avec des personnes issues de cultures différentes. L'expertise du personnel quant à la compréhension d'interlocuteurs internationaux par rapport à leurs façons d'agir sera grandement appréciée des clients et permettra de meilleurs résultats.

La prise en compte des différences culturelles semble être judicieuse dans le sens où l'on retrouve des similarités de fonctionnement et d'appréciation chez les membres d'une même culture. Il s'agit donc de connaître ces différences et de savoir au mieux les gérer. Il faut essayer de comprendre la clientèle à laquelle l'employé a affaire : celle-ci est immergée dans une culture complètement différente de la sienne pendant une longue période ce qui lui demande un effort d'adaptation qui passe tout d'abord par l'observation puis par l'apprentissage et la compréhension de codes, de façons de penser et de faire typiquement différente des siens.

On distingue deux types de qualités chez les employés les plus sensibles aux différences culturelles : la compétence et l'intelligence culturelle.

²³ Cité par TARKKONEN, 2014, p. 20.

Les compétences interculturelles peuvent être définies comme un mélange de plusieurs caractéristiques/attributs (TARKKONEN, 2014, p. 22) :

- Cognitives : par exemple, l'introspection culturelle ou encore un savoir spécifique ou global sur certaines cultures.
- Affectives : par exemple, la curiosité et l'envie de connaître d'autres cultures, sous-entendant bien sûr une ouverture d'esprit.
- Comportementales : par exemple, la capacité de construire des relations et d'être capable d'empathie.

Il est tout de même à souligner que le savoir cultural n'engendre pas nécessairement la compétence tout comme le fait que d'apprendre une langue étrangère ne soit pas nécessaire à l'apprentissage d'une culture (BENNETT, 2011²⁴).

HUOVILA (2006) cité par TARKKONEN (2014, p. 20), définit une personne compétente interculturellement comme une personne étant capable de changer sa façon d'agir naturelle pour adopter celle requise par la situation interculturelle et la personne en face d'elle. Ceci sous-entend une aptitude à l'adaptation et énormément de flexibilité.

Les trois principaux problèmes rencontrés par les personnes tentant d'appliquer leurs compétences interculturelles en face d'un étranger sont les suivantes (*ibid.*) :

- La capacité à communiquer de telle manière à gagner à la fois le respect et la confiance de la personne en face de soi à la culture complètement différente de la sienne.
- La capacité d'adapter ses compétences professionnelles aux conditions et limites de la situation.
- La capacité à personnellement s'adapter de telle manière à être satisfait et donne l'impression que de travailler avec une autre culture est naturel.

²⁴ BENNETT J. Developing Intercultural Competence for International Education Faculty and Staff. *AIEA Conference Workshop*, 2011.

On peut également parler d'« intelligence culturelle », un concept très proche de celui de compétence culturelle. Il s'agit en fait de la compétence qu'a une personne d'interpréter voire même d'imiter des gestes inhabituels, d'adopter des tics de langage ou autres actions étant étrangers à sa propre culture.

On parle cette fois-ci de trois composants (EARLEY & MOSAKOWSKI, 2004²⁵) :

- Le cognitif : il concerne la capacité d'une personne à apprendre, ses différentes stratégies d'apprentissage.
- L'émotionnel : considère tous les obstacles à franchir lors de l'adaptation à une nouvelle culture et la motivation que cela demande (persistance face à l'adversité).
- Le physique : cela concerne les actions d'une personne, prouver sa compréhension de la culture en adoptant les habitudes par exemple.

La compétence interculturelle peut être développée et élargie : pour ce faire, une personne doit posséder la volonté de vouloir s'améliorer et de s'introspecter. La formation interculturelle consiste en la sensibilité culturelle, le savoir culturel et les compétences culturelles. La connaissance théorique d'une culture étrangère peut aider quelqu'un à développer ses compétences interculturelles, mais n'est pas suffisante pour devenir une personne compétente interculturellement parlant (SAPIRO & ROSTEV, 2014²⁶).

3.3. Satisfaction en milieu interculturel

Une personne évalue le comportement d'une autre personne en se basant sur sa propre culture. Cette dernière permet d'avoir certains repères avec lesquels elle va estimer si l'attitude d'une autre personne est normale ou anormale. Dans le cas où client et employé sont de deux nationalités et cultures différentes, la possibilité de mal

²⁵ Cité par TARKKONEN, 2014, p. 22.

²⁶ Cité par TARKKONEN, 2014, p. 23.

interpréter les intentions de l'autre personne est largement plus élevée. Il s'agit donc pour l'employé de se mettre à la place du client et essayer de voir les choses de son point de vue. L'employé doit être en mesure de « lire » le client et les manifestations de ses attentes. La sensibilité culturelle joue un rôle important dans ce processus.

Dans une situation de service client où le client est étranger, on distingue trois éléments principaux qui ont de fortes chances d'affecter la situation : la différence de langue, les différences culturelles et les préjugés que les deux partis pourraient avoir envers l'autre culture étrangère.

En général, les clients n'apprécient pas les lacunes linguistiques : c'est pourquoi il est très important pour les entreprises de s'assurer de la bonne maîtrise des langues de leurs employés. Les façons de procéder quant aux interactions sont affectées par les différences culturelles et peuvent souvent prêter à confusion, comme par exemple la conduite à adopter envers des personnes du sexe opposé ou des personnes âgées. Moins on en sait sur la culture de l'autre, plus élevée sera la confusion due aux différences culturelles (PESONEN, *et al.*, 2002, 126–127²⁷).

La conception même de ce que signifie un service client « parfait » diffère selon les cultures. Il est donc important pour une entreprise de se rendre compte qu'afin de fournir un excellent service client pour des clients issus de cultures variées, celui-ci doit être géré de façon appropriée. La culture influençant les attentes en matière de qualité et plus globalement, en matière d'excellence de service client attendue, il faudra donc un personnel aux qualités interculturelles pour assurer la qualité et la pérennité d'un tel service.

3.4. *Limites?*

Il s'agit toutefois de mentionner les limites à l'adaptation à sa clientèle et de la prise en compte des différences culturelles. En effet, même si comme nous l'avons vu, cette adaptation modelée sur les caractéristiques propres à sa clientèle bénéficie à l'entreprise avec une augmentation de sa satisfaction, il ne s'agit tout de même pas de

²⁷ Cité par TARKKONEN, 2014, p. 15.

« trop » s'adapter. On entend par là qu'il existe des limites à ne pas dépasser et qui sont parfois malheureusement acceptées dans d'autres cultures tels que le racisme, l'homophobie, l'islamophobie, etc. Il s'agit tout de même de faire comprendre à l'élève que les valeurs qu'il possède vont à l'encontre des valeurs du pays dans lequel il réside et qu'il faut donc qu'il s'y adapte et s'accommode de ces différences.

4. Observations personnelles

La revue de littérature ci-dessus présentée et les concepts la composant se sont révélés de forts atouts quant à nos études exploratoires sur le terrain. C'est avec la compréhension et le savoir de la situation en tête que nous avons donc entamé notre stage et consulté de nombreux documents internes à l'entreprise relatifs à notre sujet, conversé avec employés et étudiants pour avoir leurs ressentis, et surtout observé avec attention les interactions se produisant sur place.

C'est après une période d'observation prolongée (environ un mois), jonchée de nombreux cas divers et variés, que nous avons décidé de mettre à profit notre acquis d'expérience et les résultats de nos observations sous la forme des actions que nous avons mises en place au fur et à mesure afin de répondre au mieux aux besoins des clients et faire bénéficier le département des activités d'une meilleure satisfaction client.

Chapitre 3 : Cadre théorique, problématique et hypothèses

La compréhension des trois concepts-clés présentés dans le chapitre précédent nous laisse envisager des voies d'amélioration par rapport à la mission qui nous a été confiée qui est, pour rappel, une augmentation de la satisfaction client généralisée au niveau du bureau des activités pour les 16-24 ans. Il s'agit à présent de mettre en application le savoir acquis à notre terrain d'étude privilégié et voir comment ces concepts s'appliquent à celui-ci.

1. Cadre théorique

1.1. EF Londres et sa clientèle Y

La partie précédente nous a renseigné sur le fait que c'est la génération Y qui va se retrouver en plus grand nombre au sein de l'école d'EF Londres. C'est elle qu'il va falloir satisfaire de par la performance du service client fourni au bureau des activités réservé aux moins de 25 ans. Ainsi, les principaux aspects nous intéressant concernant cette clientèle sont :

- sa connectivité exacerbée ;
- son indépendance ;
- son besoin d'appartenance à un groupe ;
- sa spontanéité et sa flexibilité ;
- son mode de consommation *discount*.

Il s'agit à présent de savoir comment cette clientèle aux caractéristiques ci-dessus doit être approchée dans le contexte propre au département des activités d'EF Londres et comment celui-ci devra s'adapter pour pouvoir la satisfaire au mieux.

La connaissance approfondie de cette clientèle d'individuels nous renseigne sur les choses à privilégier et celles à ne pas faire par rapport à ses préférences. En effet, si l'on espère capter son attention et la satisfaire au mieux, il s'agit de prendre en compte ce que l'on a appris sur ses préférences de consommation et d'interaction notamment. C'est en s'adaptant à sa clientèle que l'on va réussir à tirer le meilleur potentiel de la situation et à obtenir un niveau de satisfaction optimum.

On pense en premier à la caractéristique principale de la génération Y : sa connectivité exacerbée. Celle-ci représente autant une menace qu'une opportunité dépendamment de sa bonne utilisation ou non. Elle est synonyme de plus de comparaison du client potentiel par rapport aux offres et services de l'entreprise, mais aussi un moyen d'expression privilégié quant à la qualité de ceux-ci, bonne ou mauvaise. Il s'agit donc, pour capter au mieux cette clientèle de communiquer avec elle de façon numérique puisque c'est celle-ci qu'elle va privilégier et pour ce faire une place au sein de son cercle d'appartenance, de publier sur les réseaux sociaux un contenu pouvant l'intéresser. L'information circulant très vite, il faut tout de même agir avec précaution.

L'indépendance dont cette clientèle 16-24 fait preuve est tout à fait caractéristique d'un jeune âge cherchant à se prouver et à faire leurs preuves dans le monde « adulte ». Elle estime grandement cette indépendance nouvellement trouvée et cherche à être libre dans ses choix. C'est souvent d'ailleurs la première opportunité individuelle en dehors de la sphère familiale pour certains ce qui fait de cette expérience quelque chose d'encore plus important. Il faudra donc user de tact et de finesse pour convaincre ces jeunes gens qui ne veulent pas se faire dicter ce qu'ils doivent faire, mais être en total contrôle. Il s'agira donc d'essayer de brouiller les barrières afin de ne pas s'imposer en tant que membre du personnel/figure parentale, mais plutôt en tant que membre du personnel/figure amicale en gardant tout de même un respect mutuel pour faire figure d'autorité/d'expertise. Il faudra donc mettre en place un environnement propice à la confiance et à l'épanouissement offrant un vaste choix pouvant ainsi convenir à tout un chacun tout en offrant un service à la valeur ajoutée qui ne sera pas disponible sur les

plateformes virtuelles préférées par cette génération : il s'agira ainsi de se distinguer par la dimension sociale des interactions que l'on entretiendra avec les élèves.

Également, le besoin d'appartenance à un groupe de la part de cette génération représente une aubaine pour l'école et surtout pour la vente d'activités. Il « suffit » de convaincre les meneurs de groupe ou de garantir la participation de nombre d'étudiants de l'école pour assurer le succès de certaines activités, notamment en matière de soirées. Souvent il ne s'agit que de convaincre une personne pour qu'un groupe entier se décide à sauter le pas.

La spontanéité de la clientèle est un atout, car elle entend qu'il peut être facile de la convaincre, il s'agit donc juste de savoir comment. Mais, cette spontanéité peut également s'avérer un problème avec des changements de plans de dernière minute par exemple, et le manque de flexibilité d'une entreprise face à cette génération parfois trop flexible sera jugé négativement et en impactera la satisfaction. Il s'agira donc pour l'entreprise de trouver une balance entre flexibilité et rentabilité ne mettant personne en porte-à-faux et garantissant tout de même la meilleure satisfaction possible.

Quant à son mode de consommation *discount*, il est en lien direct avec sa situation économique d'étudiant, et souvent fortement dépendante des parents ce qui joue en soi un paradoxe avec le besoin d'indépendance de celle-ci. Ainsi, souvent, même si elle se veut indépendante, libre et spontanée, elle ne peut pas l'être pleinement puisqu'elle n'est pas indépendante économiquement parlant. De plus, le coût déjà très onéreux déboursé pour le séjour peut être un frein quant à des dépenses supplémentaires. Il s'agira donc de savoir convaincre cette clientèle proche de son argent de la valeur ajoutée de l'expérience qui lui est offerte.

Maintenant que nous connaissons les caractéristiques et les préférences de notre clientèle et que nous avons appliqué ces constatations à notre terrain d'études, nous sommes en mesure de pouvoir mieux déterminer ce qui pourrait représenter la satisfaction pour elle.

1.2. EF Londres et sa relation client

Si l'on prend en compte les acquis théoriques précédents, il s'agit pour le bureau des activités réservé aux moins de 25 ans de donner de la valeur ajoutée au service qu'il propose afin d'attirer la clientèle et de rendre le service plus humain et plus personnalisé. Il s'agit de rendre le contact humain une plus-value dont le client a besoin et auquel il n'a pas accès en ligne. Car même si le problème ou la demande d'un client peut être réglé de façon virtuelle, c'est l'interaction humaine et sociale qui confère la plus grande satisfaction.

Il s'agit donc de faire de l'interaction client la valeur ajoutée du service fourni par le bureau des activités pour les moins de 25 ans. Pour mettre en place et maintenir la relation personnelle et amicale que nous cherchons à créer, il s'agira d'utiliser tous les canaux de communication à notre portée et auxquels nos clients sont réceptifs. On pense notamment à la place prépondérante des réseaux sociaux dans la vie des jeunes d'aujourd'hui.

1.3. EF Londres et la satisfaction client

Nous avons appris que la satisfaction client est en relation directe avec les émotions et le relationnel : il s'agira donc d'être délicat dans la façon dont on traitera les clients, la ligne étant très fine entre grande satisfaction et insatisfaction. Chaque individu devra être traité de manière la plus appropriée et personnalisée possible. Aussi, il s'agira de répondre à ses besoins en fournissant un service rapide et efficace, tout en ayant toujours le sourire. Il faudra également proposer des prix attractifs et des attractions gratuites pour satisfaire cette clientèle aux revenus moindres et amatrice de bons plans.

1.4. EF Londres et l'interculturalité

Rejoignant l'idée de personnalisation, on s'attardera sur l'idée d'interculturalité qui prend ici tout son sens puisqu'absolument toutes les personnes présentes à l'école, élèves et membres du personnel, sont issues de cultures différentes. Il s'agira de gérer

au mieux ces différences ce qui peut s'avérer très délicat, dépendamment des sensibilités de chacun.

Il a tout de même été mis en avant que la prise en compte des différences culturelles semble être judicieuse dans le sens où l'on retrouve des similarités de fonctionnement et d'appréciation chez les membres d'une même culture. Il s'agit donc de connaître ces différences pour pouvoir mieux les gérer et y faire face. Ces différences exigent de la part du personnel de faire preuve de tolérance, de patience et d'écoute en se mettant à la place de la personne en face qui se trouve dans une situation en dehors de sa zone de confort et ne pouvant pas communiquer facilement puisqu'elle se trouve dans une situation d'apprentissage de langue. Cette inégalité de par la supériorité « naturelle » d'une personne au niveau plus élevé peut être frustrante pour le client et demandera beaucoup de patience et de compréhension de la part de la personne en charge d'aider cette personne plus « démunie ».

Le refus d'adaptation ou tout simplement le manque de perception des différences culturelles existantes auquel il faut parfois faire face sont également à prendre en compte. Il s'agit donc de garder cela en tête et se préparer psychologiquement à de telles situations ou attitudes, ce qui pourra contribuer grandement à la réussite de la communication, de la compréhension et d'améliorer la satisfaction client.

Toutefois, il s'agira de ne pas dépasser les limites en ne reniant pas les valeurs propres au pays d'accueil, tout comme aux valeurs propres à l'entreprise. Aucune exception ne doit être faite face à de graves problèmes tels qu'un cas de racisme ou de harcèlement/intimidation d'un autre élève par exemple.

1.5. Nos observations

Si nos observations nous ont bien appris une chose, c'est celle-ci : le rôle de l'humain est primordial dans la satisfaction client. Nos expériences nous prouvent que, même si l'on ne peut résoudre pleinement le problème d'un client ou même si la seule solution offerte est celle totalement opposée à celle préférée par l'étudiant, si le tout est géré de la bonne manière, avec le sourire et de façon sincère, la satisfaction client peut ne pas

en être impactée négativement. Au contraire, être témoin de l'ensemble des efforts fournis pour la résolution du problème d'un élève peut augmenter sa satisfaction.

Il ne faut donc pas oublier que l'humain n'est pas une machine et que toutes les statistiques du monde ne sauraient définir l'ensemble des individus. Chacun est unique et fonctionne de sa propre façon : il s'agit de prendre en compte l'individualité de chacun et ne pas faire d'amalgames. Il s'agit également de mettre de côté ses propres émotions pour rester toujours le plus professionnel possible.

La communication peut en premier lieu sembler une barrière, surtout avec des élèves ayant un niveau très bas. Toutefois, nos expériences nous montrent que le langage corporel est le plus important : il s'agit notamment de toujours sourire, inspirant ainsi la confiance et la sympathie. Aussi, il faut rester positif et ne jamais dire « non », mais essayer plutôt des alternatives pouvant tout de même satisfaire le client. Essayer. Le fait de rassurer une personne peut aussi l'aider à remettre en perspective le problème auquel elle fait face et diminuer son stress. Il faut à tout temps garder un contact visuel avec la personne avec laquelle on interagit, surtout si la communication verbale est altérée, afin d'attester de notre écoute attentive. On se doit également de toujours faire en sorte que l'expérience soit la plus agréable possible : on fera la conversation sur des sujets triviaux ou nous renseignerons sur des détails de la personne par exemple pour faire passer le temps d'une transaction plus vite par exemple si l'on a un problème technique ou bien tout simplement si l'on veut rendre son expérience plus conviviale. Tout dépendra de l'interlocuteur et du contexte. Il semble également primordial de verbaliser ses actions pour toujours laisser le client savoir ce que l'on est en train de faire et de sorte qu'il ne pense pas que l'on fait quelque chose n'ayant absolument aucun rapport avec sa requête. La communication est clé.

2. Problématique et hypothèses liées

Nous avons précédemment établi un portrait détaillé de notre clientèle cible, les 16-24 ans issus de la génération Y ainsi que définit la satisfaction client en détail. Nous avons ensuite étudié l'interculturalité et sa place dans la relation client aujourd'hui et

son rôle dans la perception d'un service de qualité. On peut alors se poser la question suivante :

En quoi la prise en compte des différences culturelles permet-elle d'améliorer la satisfaction client ?

Hypothèse 1 : La satisfaction client dépend du niveau de personnalisation du service client.

Hypothèse 2 : Les relations interculturelles sont devenues incontournables dans la société « *melting-pot* » actuelle et nécessitent une adaptation de la part des entreprises pour satisfaire les besoins de leurs clients.

Hypothèse 3 : La connaissance approfondie des différences culturelles et de sa clientèle peut permettre d'éviter des problèmes et d'améliorer la communication entre le client et l'employé.

Afin de répondre au mieux à notre problématique, nous avons établi les trois hypothèses ci-dessus. Pour les vérifier, nous allons tout d'abord étudier en détail notre terrain d'enquête, l'école de langue EF Londres, et à la mission qui nous a été confiée. Nous énoncerons ensuite le contexte dans lequel s'inscrit notre démarche et les enjeux avant de rentrer dans le vif du sujet avec l'enquête terrain en troisième partie.

La connaissance théorique de concepts-clés directement liés à la mission de stage nous ayant été confiée nous a notamment permis de passer d'une question de départ générale à savoir « qui est la clientèle d'EF Londres et qu'attend-elle pour être satisfaite ? » à une réelle problématique à la fois ancrée dans la réalité du monde contemporain et dans la réalité multiculturelle quotidienne de l'entreprise. On se demande : « En quoi la prise en compte des différences culturelles permet-elle d'améliorer la satisfaction client ? ».

En effet, c'est en orientant nos observations et de par l'avancée de nos recherches que nous en sommes venus à la conclusion que cette question était très importante. Il s'agit à présent d'établir un diagnostic précis de la situation, de ses enjeux et la stratégie à envisager quant à l'aboutissement et au succès de notre mission.

PARTIE II - DIAGNOSTIC, ENJEUX ET STRATÉGIE ENVISAGÉE

La première partie nous a apportée la partie théorique qui nous était nécessaire à cette deuxième partie, beaucoup plus ancrée dans le concret et focalisant son attention particulièrement sur l'école de EF Londres afin de pouvoir faire un diagnostic approprié et réfléchi de la situation. Il s'agit de répondre à la problématique suivante :

En quoi la prise en compte des différences culturelles permet-elle d'améliorer la satisfaction client ?

Afin de répondre à cette question, nous allons tout d'abord nous attarder en détail sur l'entreprise dans laquelle se déroule notre stage car c'est en ayant le plus de connaissances possible à son sujet, ses façons de fonctionner, ses valeurs, sa philosophie, que nous serons les plus à même de pleinement recommander une stratégie adaptée quant à la mission confiée et nous éviter de faire fausse route. Nous étudierons également en détail le contexte et les enjeux dans lesquels s'inscrit notre mission.

Chapitre 1 : Présentation de la structure d'accueil et mission confiée

Dans ce premier chapitre, nous présenterons la structure d'accueil de notre stage de fin d'études. Celui-ci s'est déroulé durant la période estivale 2016 plus précisément du 9 mai au 23 septembre, au sein d'EF International Language Centre London.

Nous procéderons tout d'abord à la présentation de l'organisme dans son ensemble et à son offre avant de nous intéresser plus en détail à EF Londres et à la mission qui nous a été confiée. Ce chapitre permettra, à travers les différents points abordés, de mieux introduire le contexte et les enjeux qui sont liés à notre mission de stage.

1. Présentation générale de l'organisme

1.1. *EF, d'hier à aujourd'hui*²⁸



Education First fut fondée en 1965, par un Suédois du nom de Bertil Hult. Cet étudiant universitaire dyslexique, « *avait toujours considéré l'école comme un défi* » à cause de sa maladie. Toutefois, un voyage en Angleterre au début des années 1960 changea sa vision des choses, et le réconcilia avec l'enseignement : en effet, il fut surpris de la facilité avec laquelle il réussit à apprendre l'anglais. Dès lors, il fut convaincu que l'enseignement traditionnel en salle de classe n'était pas la méthode la plus efficace pour apprendre une langue.

Ainsi, en 1965, il créa une petite entreprise du nom d'*Europeiska Feriskolan* (école de vacances européenne) : EF était née. Cette école combinait à la fois apprentissage des langues et séjours à l'étranger ce qui est d'ailleurs toujours d'actualité. La devise de

²⁸ EF. *À propos de nous : notre histoire [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/pbgZRI>. (Consulté le 20-8-2016).

l'entreprise est simple : « *Live the language* » (vivre la langue). Bien que cela semble difficile à croire aujourd'hui, voyager à l'étranger pour y apprendre l'anglais était un concept radical en 1965. Toutefois, le concept de Bertil Hult se propagea rapidement et entraîna une diversification de l'offre proposée par EF.

Mais c'est vraiment dans les années 1970 que le concept décolle : en effet, la dérèglementation gouvernementale des voyages aériens rend possible le tourisme de masse à une échelle jusqu'alors insoupçonnée. Voyager n'est plus seulement réservé à une clientèle aisée, mais se trouve à la portée de quiconque le désire. Des millions de personnes aspirent sitôt à voir du pays et à parler la nouvelle langue mondiale : l'anglais. Pour répondre à cette demande, EF s'implante au fil des années sur de nombreux nouveaux marchés avec de nouveaux programmes, comme l'enseignement de l'anglais des affaires ou la création de programmes d'échanges au pair.

1.2. Leader mondial de l'éducation internationale

Quelques chiffres

Aujourd'hui, l'apprentissage expérientiel est devenu monnaie courante en termes d'éducation moderne. En effet, depuis la création d'EF, les séjours linguistiques et autres types de séjours du même type se sont largement généralisés voire démocratisés. EF a d'ailleurs fêté l'an dernier ses 50 ans, preuve s'il en fallait, de la réussite de l'entreprise et, plus largement, du concept des séjours longs à l'étranger.



En termes de chiffres²⁹, EF compte aujourd'hui non moins de 500 écoles et bureaux dans plus de 53 pays au monde et est présente d'un point de vue global dans plus de 116 pays. L'organisme emploie plus de 43 500 personnes et est devenu aujourd'hui le

²⁹ EF. *À propos de nous : notre entreprise [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/oOyaev>. (Consulté le 20-8-2016).

leader mondial en matière d'éducation internationale, faisant partir des millions de personnes chaque année.

L'offre

En termes d'offre, Education First est organisée en quatre divisions, chacune ayant ses propres programmes bien distincts (voir détail **Erreur ! Nous n'avons pas trouvé la source du renvoi.**, p. **Erreur ! Le signet n'est pas défini.**) :

- ***Language and schools*** : c'est la plus grande division de l'organisme, la base de celui-ci. Il s'agit de tous les programmes ayant trait à l'apprentissage de la langue : des séjours linguistiques aux écoles basées à l'étranger, en passant par les formations en ligne.
- ***Cultural exchange*** : cette division concerne les programmes d'échanges culturels tels que les séjours au pair ou les années en immersion dans un lycée à l'international.
- ***Educational travel*** : il s'agit d'une sélection de voyages organisés selon différentes thématiques, permettant à tout un chacun de découvrir et de s'approprier une culture à travers une expérience de voyage de groupe, le tout accompagné par des guides locaux.
- ***Les organisations affiliées*** : il s'agit en fait d'une école « sœur » à vocation plus professionnelle qui se focalise sur les études universitaires de commerce de premier et deuxième cycle ainsi que sur la formation de cadres dans le même domaine. La Hult International Business School est une école de commerce reconnue mondialement et comptant des milliers d'étudiants à travers le monde.

Ainsi, avec cette offre multiple et variée proposant des programmes adaptés à tous les âges (de l'enfant à l'adulte), à toutes les situations (individus et entreprises), à toutes les envies (cours en ligne, à l'étranger, etc.), et de toutes durées, EF entend toucher un maximum de personnes.

1.3. Toujours plus loin

Les partenariats et aides³⁰



Afin de s'adapter au monde en perpétuelle évolution dans lequel elle s'inscrit, EF fait le choix de soutenir des événements majeurs du monde d'aujourd'hui par exemple de par son partenariat avec les Jeux olympiques et paralympiques de Rio cette année, pour lesquels elle a été le fournisseur officiel de programmes linguistiques. Sa mission était notamment de former plus d'un million de membres du personnel et de bénévoles afin d'assurer la bonne communication par la formation en anglais de ceux-ci. Ce projet représente à ce jour « *le programme de formation linguistique le plus important au monde* ».

Mais l'engagement d'EF pour les Jeux olympiques n'est rien de nouveau puisque celui-ci remonte aussi loin qu'en 1988 aux Jeux d'été de Séoul, en passant par Sochi en 2014 et sera prochainement présente également aux



prochains Jeux d'hiver à PyeongChang en 2018, puis à Tokyo en 2020. Cette démarche de partenariat avec les Jeux olympiques, cet événement sportif à portée mondiale rassemblant des centaines de pays et des milliers de personnes s'inscrit dans l'idée que l'entreprise a de vouloir rapprocher les peuples et faire peu à peu disparaître les barrières.



Également, en parallèle des Jeux olympiques, EF entretient des partenariats avec des organismes tels que les Jeux asiatiques, le réseau associatif étudiant ESN France (*Erasmus Student Network France*) ou encore avec la plus ancienne des maisons d'édition au monde, la Cambridge University Press qui représente « *l'un des principaux éditeurs dans le domaine de l'enseignement de la langue anglaise et dont l'intégralité des bénéfices est reversée à la recherche et à l'enseignement universitaire* ».

³⁰ EF. *Les partenariats [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/Gu79bM>. (Consulté le 20-8-2016).



Toujours dans l'idée de venir en aide à son prochain, EF et la famille Hult font chaque année des dons à des œuvres caritatives et viennent en aide aux sinistrés de catastrophes naturelles telles que celles de ces dernières années en Haïti, au Japon ou en Thaïlande. Elles se mobilisent également auprès d'associations telles que Mentor Foundation ou LegiLexi respectivement pour la prévention des drogues et pour la promotion de méthodes innovantes permettant d'enseigner la lecture aux élèves du primaire. Chaque année, la famille Hult décerne le Hult Prize qui récompense un étudiant universitaire ayant pour but d'aider à résoudre les problèmes sociaux mondiaux actuels les plus difficiles — il s'agit de la plus grande compétition étudiante de la sorte au monde.

L'innovation et la recherche : les unités de recherche et l'enquête
EF EPI

Mais l'entreprise ne s'arrête pas là : toujours en recherche d'innovations et de nouveaux moyens d'améliorer le monde qui l'entoure, en particulier celui de la linguistique et de l'apprentissage des langues, elle s'associe avec de prestigieuses universités à travers le monde afin de travailler



de concert avec les plus grands experts dans ces différents domaines, dans le but de toujours être à la pointe de ce qu'il se fait de mieux et de promettre une expérience éducative et un apprentissage de la langue des plus avancés et performants. Parmi ces *Research Units* (unités de recherche), on nommera notamment celle de l'Université de Cambridge en Angleterre, celle de l'Université de Harvard aux États-Unis en passant par Moscou et Pékin, entre autres.



Toujours dans une démarche de recherche et de repousser toujours plus loin les limites de la langue, EF a mis en place une enquête appelée EF EPI (*EF English Proficiency Index*)³¹ qui permet d'établir un indice de

³¹ EF. *EF EPI [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/gXr5bS>. (Consulté le 20-8-2016).

compétence en anglais. L'édition 2015 répertorie non moins de 70 pays et territoires et se base sur des données de test de plus de 910 000 adultes âgés de plus de 18 ans. Elle se base sur un test examen de placement en ligne, composé de 30 questions. Ce test est adaptatif dans le sens où la difficulté des questions augmente ou diminue en fonction des réponses précédentes, justes ou fausses.

Ce test a notamment permis de mettre en évidence des corrélations entre le niveau d'anglais d'un individu et un bon nombre de variables socio-économiques, comme les revenus, la qualité de vie, etc. Cette étude a notamment démontré que le niveau d'anglais a une incidence sur les revenus, l'activité commerciale (il facilite les affaires), le niveau d'éducation et la qualité de vie d'un individu, entre autres.

Les résultats indiquent également un accroissement global du niveau d'anglais à l'échelle mondiale, l'Europe en tête ; on constate aussi que les femmes ont en général un niveau plus élevé que les hommes. Il semblerait aussi que, contrairement à ce que l'on aurait pu penser, ce sont les adultes en milieu de carrière qui possèdent un meilleur niveau d'anglais que n'importe quelle autre tranche d'âge prouvant notamment que les adultes peuvent s'améliorer en dehors du cadre scolaire classique.

Cette étude vient donc renforcer le poids et l'importance de cette langue, tant au niveau personnel que professionnel, ainsi que justifier et corroborer ce que EF recherche à faire de par ses nombreux programmes et investissements dans le domaine de l'éducation et de l'apprentissage de la langue de Shakespeare.

La nouvelle référence : le test EFSET³²



C'est l'an dernier qu'EF dévoile son tout dernier projet : l'EFSET (*EF Standard English Test*), le tout premier test d'anglais standardisé en ligne complètement gratuit et permettant ainsi à tout un chacun de pouvoir tester son

³² EF SET. *Testez vos compétences en anglais et démarquez-vous [en ligne]*. Disponible sur <https://goo.gl/clBTHz>. (Consulté le 20-8-2016).

niveau d'anglais, et donc de pouvoir l'améliorer, et ce sans devoir déboursier une fortune.

La réputation mondiale d'EF en matière d'enseignement de l'anglais lui confère une autorité certaine quant au résultat obtenu au test. Ainsi, le score obtenu à l'EFSET peut servir de référence concernant son niveau d'anglais sur son CV ou sur son profil virtuel LinkedIn (le plus grand réseau professionnel au monde), au même titre que des diplômes types TOEFL, TOIEC, etc. En effet, l'EFSET fait figure de certificat internationalement reconnu et est approuvé à la fois par les universitaires et les professionnels notamment, du fait qu'il se conforme à de nombreuses normes notamment à celles du Cadre Européen Commun de Référence pour les langues (CECR). Il s'agit d'ailleurs, à ce jour, du seul test disponible sur le marché permettant d'évaluer son niveau sur l'échelle complète du CECR. D'ailleurs, une liste comparative des différents tests et de leurs résultats et significations est disponible sur le site de l'EFSET³³ afin d'être sûr de pouvoir bien se situer quant à l'EFSET et aux autres tests sur le marché.

L'EFSET est donc un test d'aptitude en anglais testant à la fois la compréhension écrite et orale à travers une série de questions et d'écoute à passer en ligne et dure environ 50 minutes. Il est possible de passer un test express d'une quinzaine de minutes, donnant une approximation rapide de son niveau ou encore une version plus poussée du test (EFSET Plus) qui dure environ 2 heures et donne, à l'évidence, un résultat plus détaillé et complet par rapport à son niveau d'anglais.

Outre ces partenariats et autres projets de recherche, EF fait tout son possible pour constamment renouveler son offre afin d'offrir le service le plus personnalisé et adapté possible au plus grand nombre, ne s'arrêtant ni à l'âge, ni à l'origine, ni aux motivations de ses élèves, etc. — au contraire, l'idée est bien d'ouvrir le monde par l'éducation en ouvrant le champ des possibles à tous.

³³ EF SET. *Les niveaux d'anglais [en ligne]*. Disponible sur <https://goo.gl/vADxkR>. (Consulté le 20-8-2016).

2. EF International Language Centre London

Nous avons choisi de faire notre stage de fin d'études universitaires et d'étudier EF notamment, car il est le leader mondial de l'éducation à l'international. Il est spécialisé dans l'enseignement des langues, les programmes académiques et l'expérience culturelle, et propose une gamme complète de programmes d'échanges culturels, de formations linguistiques, et de voyages éducatifs. Chaque année se sont des milliers d'étudiants des quatre coins du monde qui voyagent grâce à EF et pour assurer la prospérité de l'entreprise, la satisfaction client a toujours été au cœur de ses priorités. Toutes ces raisons contribuent au fait qu'EF semble être un terrain de recherche des plus adéquats au regard de notre problématique concernant à la fois la question de la sensibilité culturelle et la question de la satisfaction client.

2.1. Spécificités générales

L'école



EF International Language Centre London est situé en plein cœur de la capitale anglaise Londres. Dans le quartier de Waterloo au 74 Roupell Street, à seulement 5 minutes de la South Bank au bord de la Tamise et du London Eye ou de Big Ben, se situe l'école de langue EF, nichée dans une vieille bâtisse victorienne aux briques apparentes. Il s'agit d'une des premières écoles que Bertil Hult acquiert lors des débuts d'EF en 1965 et reste à ce jour, une des plus populaires au monde. En effet, chaque année c'est plus de 4 000 élèves qui se rendent à Londres pour étudier au sein de ce centre, le classant chaque année dans le « Top 3 » des écoles EF les plus prisées au monde avec un taux de satisfaction de 4,1/5 pour 2015³⁴. Elle peut accueillir jusqu'à 1 250 étudiants à la fois en période estivale, mais accueille quelque 600 élèves en tout temps dans l'école en dehors de cette période.

³⁴ Données internes ne pouvant être partagées.

Le bâtiment offre une trentaine de salles de classe et s'étend sur trois étages. Une cafétéria est également présente au rez-de-chaussée permettant aux élèves de pouvoir bénéficier d'un repas chaud tous les jours s'ils le désirent à des prix très avantageux. L'intérieur de l'école récemment rénové offre un mélange de bon goût entre modernité, praticité et authenticité (mélange bois et verre très harmonieux rajoutant à l'atmosphère conviviale de l'école). Mais l'argument de vente principal de l'école, mis à part sa localisation hypercentrale dans Londres et son superbe bâtiment victorien rajoutant un côté très britannique à l'expérience, est sans conteste la cour d'entrée offrant un espace convivial et chaleureux aux élèves, avec un coin fumeurs réservé en bonus. On peut y manger, se relaxer à l'ombre d'un arbre, y étudier, se distraire (des tables de ping-pong, un billard et un baby-foot sont mis à disposition) ou tout simplement partager un bon moment entre amis.

Les élèves peuvent choisir de rester d'une période de deux semaines à une période allant jusqu'à une année (AY = *Academic Year*). La durée moyenne des séjours est de trois mois environ³⁵. Il peut aussi être fait le choix de vouloir voyager et il y a possibilité pour un étudiant de passer quelques mois dans une école, puis de transférer vers une autre école EF, puis une autre. Ainsi, avec cette flexibilité dans son offre, EF répond aux attentes de ses élèves qui veulent apprendre tout en voyageant.

EF Londres emploie environ 20 membres permanents du *staff* (membre du personnel) et environ 25 professeurs comptant au total environ une cinquantaine d'employés. Néanmoins, durant la période estivale qui est la période la plus chargée, ces chiffres peuvent jusqu'à doubler afin de remédier à l'important volume d'élèves. Ces membres du personnel sont, à l'instar de la clientèle de l'école, de personnes issues de formations et d'horizons différents. Il n'est d'ailleurs pas rare qu'un membre du *staff* soit un ancien élève, soit dit en passant.

³⁵ Données internes ne pouvant être partagées.

La clientèle

L'école est ouverte à tous à partir de 16 ans et permet à des individuels (ou parfois même groupes pendant la haute saison) de bénéficier de cours d'anglais adaptés à leur niveau, à leur âge, mais aussi à leurs centres d'intérêt. Même si l'école est dès 16 ans, il est plus rare de trouver des élèves âgés entre 16 et 18 ans en dehors de la période estivale qui est la période d'achalandage la plus élevée. Même durant cette période, cette fourchette d'âge a tendance à privilégier les séjours courts.

Pour le reste des élèves, ils peuvent se distinguer en deux catégories : les U25 (*Under 25*) pour ceux entre 16 et 24 ans, et les P (*Professionals*) ou 25+ pour ceux ayant 25 ans ou plus. La majorité des élèves se situe tout de même dans la première catégorie avec une répartition trois cinquième/deux cinquième. L'âge moyen des élèves par année (basé sur les chiffres de 2015) est de 25,825³⁶. À noter tout de même que la venue d'élèves soixantenaires et septuagénaires chaque année n'est pas rare du tout. Il n'a pas d'âge pour apprendre !

Hormis l'âge de la clientèle d'EF Londres, on retrouve 36,9 % d'hommes contre 63,1 % de femmes représentant plus de 76 nationalités au total³⁷. Enfin, les parcours scolaires et professionnels ainsi que les motivations derrière la démarche de séjour linguistique à l'étranger restent propres à chacun.

Les programmes

Les programmes offerts varient surtout en matière du nombre de leçons choisies par semaine. Leur contenu reste plus ou moins similaire, même si les cours plus intensifs vont privilégier des cours portant sur des sujets spécifiques ou SPIN (*Special Interests classes*) pour lesquels les étudiants auront préalablement exprimé leur intérêt par exemple la photographie, le marketing, les expressions idiomatiques, etc. Toutefois, les trois offres principales de l'école et les plus populaires sont les suivantes :

³⁶ Données internes ne pouvant être partagées.

³⁷ *ibid.*

- **EF Basic Course** : 20 leçons de 40 minutes/semaine, qui permettent aux élèves d'avoir plus de temps libre pour découvrir la ville dans laquelle ils se trouvent, entre autres.
- **EF General Course** : 26 leçons de 40 minutes/semaine, est le programme privilégié du plus grand nombre puisqu'il offre un programme équilibré avec assez de leçons pour progresser, mais également assez de temps libre pour pouvoir profiter au maximum de son expérience à l'étranger.
- **EF Intensive Course** : 32 leçons de 40 minutes/semaine, le programme le plus focalisé sur les cours et notamment privilégié par les professionnels en recherche de progression rapide ou par les personnes n'ayant choisi de rester qu'une petite période afin d'optimiser leur séjour.

Afin d'assurer un apprentissage optimum, un maximum de 17 élèves par leçon de 40 minutes est garanti. Les élèves sont regroupés par niveau d'anglais après avoir passé un test préalable et peuvent à tout moment changer de niveau s'ils estiment que celui-ci n'est pas approprié. Des méthodes innovantes sont utilisées pour les leçons avec notamment au programme des *iLab Language Lessons* qui sont généralement organisées plusieurs fois par semaine qui consistent en des cours interactifs avec usage d'iPad.

L'école de Londres étant une des plus anciennes et des plus populaires, elle offre une très grande variété de choix en matière de programmes, en comparaison notamment avec d'autres écoles EF qui ne vont pouvoir proposer qu'une offre sélective de la panoplie qu'EF a à offrir. Ainsi, en plus des formules précédemment décrites, EF Londres offre la possibilité de choisir un programme de préparation à des examens spécifiques en anglais nécessaires pour certains professionnels et universitaires tels que le TOEFL, TOEIC, IELTS, l'examen du Cambridge English, etc. Les nombreuses accréditations que EF Londres possède telles que EnglishUK Member, British Council, Cambridge English Language Assessment ou encore Private Further Education lui confèrent une autorité certaine en matière d'enseignement et permettent de maintenir et d'assurer un haut niveau d'excellence en la matière. Il existe également des préparations à des entrées en Masters dans des universités anglophones à l'issue desquelles il est garanti une acceptation dans plus de 150 universités partenaires.

Mais en plus de proposer des préparations à de grands diplômes de langues et autres préparations d'entrées en universités anglophones, EF Londres propose aussi de se préparer à la vie professionnelle avec des cours spécifiques et thématiques tels que l'anglais pour le *business* ou même une expérience en alternance avec à la fois un programme de cours, mais aussi une aide à la recherche de stages pouvant ensuite éventuellement déboucher sur une nouvelle carrière à l'étranger.

Un certificat est remis à tous les étudiants finissant leur programme avec succès : ceci entend qu'ils aient moins de 20 % d'absentéisme. En effet, afin de garantir un niveau irréprochable de qualité et de maintenir le standard de ses diplômes, l'école met en force une politique stricte quant aux retards et absentéismes : après dix minutes de retard, l'élève n'est plus accepté en classe et est noté comme absent.

Bien évidemment, il s'agit d'une école spécialisée dans l'apprentissage de l'anglais dans le pays parlant la langue et donc, l'accent est mis sur les cours proposés. Toujours est-il que sa clientèle se constitue d'étudiants étrangers qui n'ont pas de logement sur place durant la durée de leur séjour. C'est pourquoi l'offre de cours d'EF inclut l'hébergement en famille d'accueil en demi-pension durant toute la durée du séjour en chambre pour deux personnes, à partager avec un autre étudiant EF. Le choix peut tout de même être fait de vouloir une chambre privative ou de ne pas vouloir rester chez l'habitant. Ainsi, EF Londres propose également une alternative en mettant à disposition sa propre résidence étudiante entièrement occupée par des élèves de l'école en chambre individuelle, double ou multi (trois personnes ou plus), partageant un appartement à cinq avec tout confort inclus et en totale indépendance, moyennant un supplément. Ainsi, à nouveau, l'entreprise cherche à répondre au mieux aux besoins divers et variés de sa clientèle en adaptant son offre au mieux et en proposant des alternatives et des options pouvant combler tous.

Les différents départements

L'école est divisée en plusieurs départements travaillant tous de concert afin d'assurer le meilleur service client possible (à noter que tous ces bureaux et départements sont accessibles à tout moment par les élèves pour résoudre problèmes, plaintes, etc.) :

- **Academics** : il s'agit du département qui, comme son nom l'indique, s'occupe de tout ce qui a de près ou de loin un rapport avec le contenu académique. Il est en relation directe avec les enseignants et gère les emplois du temps, les diplômes, les changements de niveau, etc.
- **Accommodation – Homestay & Residence** : ce département spécialisé dans la gestion de l'hébergement des élèves. Il est divisé en deux sous-départements avec une section spéciale pour les familles d'accueil (recrutement, communication, placement d'élèves, etc.) et une section spéciale pour la résidence (placement, gestion départs/arrivées, entretien, etc.).
- **Customer Support** : il s'agit de tout ce qui n'a pas rapport avec les deux départements précédents. Tout ce qui a un rapport aux régulations type visas, aide à la recherche de stages, transferts d'étudiants de l'aéroport à leur domicile et vice-versa, confirmation de séjours en relation directe avec les bureaux de vente dans les différents pays, gestion des questionnaires de *feedbacks*, bien-être des étudiants en général, etc. C'est ce département qui est responsable de la réception de l'école en *front office* pour accueillir visiteurs et guider les étudiants.
- **Facilities** : c'est le département qui s'occupe à la fois de tout ce qui a un rapport informatique (Wifi, entretien photocopieuses et imprimantes, ordinateurs et iPad, etc.), mais aussi avec l'école en elle-même, à savoir le bâtiment (entretien, réparation, sécurité, achat de fournitures, etc.).
- **Activities – U25 & 25+** : c'est le côté « fun » de l'école, car oui, les élèves sont là dans un but académique pour la plupart, mais ils sont aussi là pour découvrir et prendre part à des activités locales, découvrir le Royaume-Uni et sa culture, etc. C'est le département qui s'occupe de toutes les activités et excursions (planification, gestion, promotion, vente, mise en place, etc.) et de la vente de *merchandise* EF (vêtements, fournitures scolaires, souvenirs, etc.). Ce département est divisé en deux sous-sections avec un pôle dédié aux jeunes de 16 à 24 ans et un pôle dédié aux P (25 ans et plus).

Nous allons à présent nous attarder plus en détail sur le département des activités pour les moins de 25 ans puisqu'il fût notre terrain de recherche durant la période de notre stage étant été recrutée au poste de *Activities support* pour les moins de 25 ans.

2.2. Département des activités U25

Nous allons nous intéresser plus spécifiquement au bureau des activités pour les moins de 25 ans spécialement dédié aux activités pour les 16-24, où nous étions assignée pour notre stage. Le « bureau » n'en est pas un à proprement parler puisqu'il ne s'agit pas d'une pièce où il faut entrer, mais plutôt d'un coin situé au niveau du rez-de-chaussée, quelque peu caché par un mur. L'espace mis à disposition se compose de nombreux placards de rangement, d'un bureau avec deux ordinateurs, d'étagères ouvertes, d'une borne iPad, d'un écran plat et de murs dédiés à l'affichage et à la promotion des activités à venir. Le bureau des activités est également chargé de gérer le tableau blanc d'informations situé dans l'entrée principale de l'école se trouvant seulement à quelques mètres de là. Des supports d'affichage publicitaires sont également à disposition de l'équipe dans les toilettes de l'école localisées à chaque étage.

Le bureau des activités U25 est directement en *front office* et donc en contact direct et constant avec les élèves qui viennent se renseigner sur et/ou acheter des activités. Son rôle est de répondre au mieux aux demandes des élèves concernant leur vie quotidienne à Londres et au sein de l'école : cela peut concerner une visite à un musée où l'étudiant demande de l'assistance quant à quel moyen de transport utiliser ou à savoir quels en sont les horaires d'ouverture, ou bien directement par rapport aux activités que le bureau organise indépendamment par exemple une journée à Stonehenge ou Oxford, ou bien des billets à prix réduit pour aller voir le London Eye, pour n'en citer que quelques-uns.

Outre la gestion des activités et des excursions, un autre aspect du bureau des activités est la vente de *merchandise* EF tels que des vêtements, des fournitures scolaires, des parapluies, des adaptateurs, des souvenirs, etc. Aussi, le département des activités se doit de gérer les réseaux sociaux quotidiennement à savoir, Facebook, Instagram et Snapchat et tâcher d'être régulier et créatif dans les posts afin de générer le plus

d'engagement possible. L'équipe des activités est l'équipe la plus mobile de toute l'école en ce sens où elle se déplace beaucoup pour mettre à jour tous les supports à sa disposition, pour promouvoir les activités, aller à la rencontre des étudiants et pour mettre en place les événements et activités offerts.

3. Mission confiée

Il s'agit à présent de se pencher sur la mission qui nous a été confiée par rapport à notre stage. Cette mission est en réalité une mission générale dans le sens où elle n'a pas d'objectif spécifique et touche l'ensemble des responsabilités dont le bureau des activités est responsable. Le souhait de notre manager a été pour nous de nous concentrer de façon générale sur une amélioration globale du service client au bureau des activités U25 plus spécifiquement, celui-ci étant le plus achalandé.

Selon DUBOIS (1994, p. 235), la satisfaction est « un état psychologique traduisant l'absence d'écart perçu entre les attentes et les performances du produit ». Il faut tout de même garder en tête que celle-ci reste relative et propre à chaque individu au regard de ses attentes et de son niveau d'appréciation. Ceux-ci sont basés bien évidemment sur le produit ou le service et la performance associée à celui-ci, mais pas seulement. En effet, « *l'expérience de consommation est à l'origine de réaction émotionnelle. Le plaisir, l'expérience en elle-même est à l'origine de la satisfaction.* » (COGNÉ, 2015, p. 30). Ainsi, on cherche à créer une réaction émotionnelle positive chez le client de par le service que nous allons lui fournir et engendrant ainsi la satisfaction. Il en est de même pour le contraire : dans le cas où l'on créerait un sentiment, une réaction négative, le client ressentira déception et frustration qui l'amèneront à une insatisfaction. COGNÉ (*ibid.*) nous dit que cette dernière sera issue du décalage entre la satisfaction initialement attendue et le niveau moindre de satisfaction réel, et est appelé dissonance cognitive.

Bien qu'on ne puisse pas forcément faire d'amalgames, des similarités peuvent être notées chez les personnes de même culture et correspondent souvent aux stéréotypes que l'on en a.

La clientèle d'EF Londres ici à satisfaire possède la particularité d'être multiculturelle et citoyenne du monde, provenant littéralement de partout et ne maîtrisant pas l'anglais de surcroît! Ceci en soi représente un énorme challenge pour l'entreprise puisqu'elle doit pouvoir et surtout savoir s'adapter à ce public hétéroclite aux âges si variés, allant de 16 à plus de 80 ans et aux attentes et besoins vraiment différents et certainement très éloignés! Il s'agit là de savoir gérer son entreprise, ses services et ses employés de telle manière à réduire au maximum les risques semblant être inhérents à ce contexte. Il s'agira un maximum de travailler sur la communication et sur l'adaptation de façon extrême.

Bien que notre mission puisse paraître générale de prime abord, des sous-objectifs nous sont cependant apparus de façon naturelle de par nos recherches exposées en première partie et de par nos observations, et tournent autour de plusieurs points clés :

- Optimisation ;
- Personnalisation ;
- Relationnel ;
- Proactivité ;
- Développement/Innovation.

C'est donc autour de ces différents points clés que va s'articuler notre réflexion et notre stratégie quant à l'amélioration globale du service et a fortiori de la satisfaction client au niveau du bureau des activités U25. Il est tout de même à noter que certaines ces « catégories » sont très souvent liées et s'entrecouper : la raison pour laquelle nous avons choisi de les rassembler est simplement pour faciliter la lecture et la compréhension. Mais tout d'abord, il s'agit en premier lieu de mieux comprendre le contexte et les enjeux que représente une amélioration de ce service.

La connaissance approfondie de l'entreprise dans laquelle nous avons fait notre stage ainsi que les caractéristiques propres à notre mission nous permettent de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la démarche d'amélioration du service client à laquelle nous avons été affectée.

Nous allons tout d'abord présenter le contexte actuel du tourisme linguistique en général, la place et l'importance de l'anglais dans le monde actuel, avant de nous attarder plus en profondeur sur l'école et le pôle d'activités U25 en nous basant notamment sur l'historique d'EF Londres, ce qui nous permettra de cerner les enjeux qui découlent de la réussite de la mission qui nous a été confiée.

1. Contexte

1.1. Le tourisme linguistique

Des chiffres toujours en hausse

Selon MEYER (2015, p. 20), le tourisme de ces dernières années, surtout auprès des jeunes de moins de 25 ans, se caractérise principalement par l'émergence de deux tendances bien distinctes :

- la multiplication des séjours courts (un week-end), notamment dans les grandes capitales européennes ;
- la croissance des séjours dits « longs », à l'étranger.

Nous allons particulièrement nous intéresser au deuxième phénomène : l'émergence et l'augmentation des demandes pour des séjours longs à l'étranger. Le terme « long » ici utilisé sous-entend qu'il s'agit d'une période de temps supérieure à deux semaines, voire de préférence supérieure à un mois.

L'émergence de ce phénomène de séjours longs à l'étranger va de pair avec l'idée de voyager autrement. Le 20^e siècle voit l'apparition de nouvelles formes de tourisme très en vogue (surtout chez les jeunes), tel que le tourisme alternatif. Ce dernier est une forme de tourisme qui s'oppose au tourisme de masse, dans le sens où celui-ci chercherait trop souvent le profit, ce qui pourrait avoir des effets néfastes sur les territoires visités. On cherche donc à promouvoir un nouveau concept de tourisme qui se veut plus responsable et moins nocif. « *Le tourisme alternatif met au centre du voyage l'homme et la rencontre dans une logique de développement des territoires*³⁸. » On recherche ainsi l'authenticité. Pour cette raison, les séjours au pair, les années sabbatiques (ou *gap year*), les séjours linguistiques et les échanges universitaires se généralisent depuis plusieurs années. Ces formes de voyages traduisent une volonté d'immersion et d'expérience à l'étranger.

En se basant sur la définition du tourisme de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) qui parle d'« *un phénomène social, culturel et économique qui implique le déplacement de personnes vers des pays ou des endroits situés en dehors de leur environnement habituel à des fins personnelles ou professionnelles ou pour affaires*³⁹ », les séjours linguistiques à l'étranger font partie intégrante du tourisme : c'en est simplement une nouvelle forme.

Comme son nom l'indique, le séjour linguistique est un séjour en totale immersion dans un pays receveur, avec pour objectif premier l'apprentissage de la langue du pays d'accueil. La formule inclut généralement cours de langue, hébergement et activités (optionnelles ou incluses). Ainsi, l'immersion totale alliée au renforcement du niveau de langue par des cours sur place contribue généralement à une rapide et forte progression chez les individus participants tout en leur procurant une expérience culturelle immersive.

Ainsi, d'un tourisme élitiste au 18^e siècle à un tourisme social au 20^e siècle, c'est dans le contexte d'un monde surconnecté et d'une mondialisation croissante que le tourisme linguistique évolue aujourd'hui. Les séjours longs à l'étranger tels que les séjours

³⁸ L'internaute.com. *Mieux comprendre le tourisme solidaire [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/FCv7bx>. (Consulté le 20-8-2016).

³⁹ Organisation Mondiale du Tourisme. *Comprendre le tourisme : Glossaire de base [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/K8pKOM>. (Consulté le 20-8-2016).

linguistiques connaissent une croissance fulgurante puisque les chiffres ne font qu'augmenter quant au nombre de départs par an. D'ailleurs, une étude de l'Union Nationale des Organisations de Séjours Linguistiques (UNOSEL) qui se base sur plus de 65 organismes de séjours labellisés par cette dernière et qui représente 60 000 départs en 2012 stipule que les demandes de séjours linguistiques ont augmenté de 12,5 % entre janvier 2012 et janvier 2013⁴⁰.

Aussi, n'oublions pas que l'évolution des transports a et continue de largement contribuer à ce succès avec la démocratisation des transports aériens. On pense notamment à la baisse des coûts de transports considérable et à l'arrivée du *low cost* qui permettent désormais aujourd'hui de partir plus facilement et ce, à moindre coût. La mobilité internationale a donc pris de plus en plus d'importance et est même devenue la nouvelle norme (ou presque) avec des chiffres en constante augmentation, et ce dû à une évolution des mœurs, des tendances et des technologies. Les séjours linguistiques à l'étranger répondent à la demande de séjours authentiques en offrant à la fois un séjour en totale immersion avec une plus-value non des moindres : l'apprentissage et l'amélioration de son niveau d'anglais.

Une expérience culturelle

La motivation principale citée pour le départ à l'étranger en séjour linguistique et donc immersif est la connaissance d'une nouvelle culture (MEYER, 2015, p. 78). L'anglais va donc représenter l'outil essentiel qui va servir à la communication entre les personnes issues de cultures différentes. Bien évidemment, afin de la connaître plus en détail et de comprendre vraiment la culture hôte, il semble essentiel de pouvoir communiquer avec les personnes la composant, d'où l'importance de connaître une langue étrangère, typiquement l'anglais, qui sera considéré comme *lingua franca*⁴¹. On peut donc dire que motivation culturelle et motivation linguistique vont de pair et sont complémentaires. L'immersion vécue lors des séjours longs à l'étranger joue également un rôle important

⁴⁰ Digischool. *Séjour linguistique : des demandes en augmentation de 12,5 % [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/e0vEBn>. (Consulté le 20-8-2016).

⁴¹ Désigne une « langue auxiliaire de relation utilisée par des groupes ayant des langues maternelles différentes ». Définition du dictionnaire Larousse. Disponible sur <http://goo.gl/3iyUB1>. (Consulté le 20-8-2016).

dans la compréhension d'une culture différente de la sienne. Ainsi, la motivation culturelle englobe à la fois le fait de rencontrer de nouvelles personnes et le fait de voyager. Il s'agit là de deux des motifs principaux qui incitent aux séjours linguistiques. Ceci est surtout vrai chez les jeunes (18-24 ans) qui recherchent à voir le plus de choses possible, à voyager le monde⁴² et qui ont soif de rencontres et d'exotisme. En partant pour une destination à la culture différente de la sienne, le participant cherche aussi à se confronter à ses limites : il se cherche. Car, en se confrontant à des concepts, des idées, des mœurs différentes des siens, il prend conscience de ses propres valeurs et de ce qui le caractérise.

Ce qui ressortira principalement de ce séjour pour le participant sera, dans la majeure partie du temps, une plus grande ouverture d'esprit du fait de ses nombreuses interactions avec des personnes complètement différentes de lui, culturellement parlant. Un ancien participant à un ou des séjour(s) long(s) à l'étranger fera preuve d'une plus grande maturité et d'une plus grande débrouillardise. En effet, celui-ci voyage le plus souvent seul, et devra faire face à des situations jusqu'alors inédites. Il ne pourra compter que sur lui-même à presque tous les niveaux, parfois même financier. Cette situation l'investira de nouvelles responsabilités et lui fera acquérir de nouvelles compétences qu'il n'avait jusqu'alors pas eu besoin de maîtriser surtout si le candidat est jeune.

En résumé, les chiffres croissants du tourisme linguistique s'expliquent par le fait que celui-ci est une tendance sociétale actuelle très en vogue s'expliquant à fois par l'évolution des technologies et la baisse des coûts engendrés par le voyage, mais également par le fait que celle-ci réponde au besoin d'authenticité, d'immersion et d'aventure que recherchent les participants qui veulent avant tout connaître une nouvelle culture. Toutefois, même si l'on comprend l'évolution des pratiques touristiques poussant aujourd'hui des millions de personnes à partir dans un contexte immersif, il s'agit de comprendre l'attrait majeur envers les pays anglophones.

⁴² France culture. *Jeunes Français à l'étranger : les raisons de l'exil [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/Blv0pb>. (Consulté le 20-8-2016).

Lingua franca des temps modernes

Il s'agit en premier lieu de comprendre les raisons qui poussent des personnes à partir dans un contexte de séjours linguistiques. Or, personne ne part pour les mêmes raisons. Il existe autant de motivations différentes que d'individus et l'on ne peut donc pas faire de généralités quant aux motivations qui poussent à partir en séjour linguistique. Il semblerait qu'au vu des dernières études menées sur le sujet nous puissions établir que les motivations d'ordre personnel (culturelles et linguistiques surtout) et professionnel font partie des raisons les plus souvent mentionnées lors des départs. Ces résultats viennent corroborer ceux obtenus lors de notre propre enquête sur la question l'an dernier lors des recherches menées pour notre mémoire de première année. Ainsi, le cadre dans lequel un individu partira reflètera déjà, dans un certain sens, la ou les motivations que celui-ci va privilégier. Ici, un séjour linguistique nous renseigne clairement sur ses intentions premières de progresser dans une langue. Or, comment expliquer la place préférentielle qu'occupe actuellement l'anglais et la demande importante de séjours linguistiques en pays anglophones ?

Oui, car assez étonnamment, la langue aujourd'hui la plus parlée au monde est le mandarin, même si celle-ci n'est parlée que dans quelques pays et n'est la langue officielle que de certains d'entre eux (GASQUET-CYRUS et PETITJEAN, 2009). L'anglais en revanche, même s'il n'apparaît qu'en deuxième position en 2015⁴³, représente la langue étrangère qui s'est imposée en tant que langue véhiculaire internationale, mondialisation aidant. L'anglais est aujourd'hui parlé sur les cinq continents et est la première langue étrangère enseignée au niveau mondial⁴⁴. Elle est également la langue privilégiée des affaires internationales. En effet, la prédominance de la langue anglaise a remplacé celle du français au 20^e siècle. Ce changement est notamment dû au poids

⁴³ France Diplomatie. *Infographie : le français, 5^e langue mondiale [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/rKJQe6>. (Consulté le 20-8-2016).

⁴⁴ *ibid.*

économique et à l'ampleur considérable qu'ont prise les États-Unis sur le marché mondial après les deux grandes guerres⁴⁵.

Nous sommes actuellement dans un contexte de mondialisation. Ce phénomène désigne en géographie l'« *interaction généralisée entre les différentes parties de l'humanité* », et en économie, l'« *élargissement du champ d'activités des agents économiques du cadre national à la dimension mondiale*⁴⁶ ». Ainsi, on assiste à la libération et à l'expansion des échanges, mais aussi à l'augmentation des interactions humaines, le tout favorisé par le développement des transports de personnes et de marchandises. Les frontières sont donc, de nos jours, presque devenues inexistantes.

Avec cette ouverture des frontières et la démocratisation des échanges au niveau international, l'anglais s'est très vite imposé comme langue d'échange, notamment de par la superpuissance des États-Unis, acteurs privilégiés et des plus influents sur le marché économique mondial. L'anglais est devenu aujourd'hui la langue la plus utilisée dans le monde du travail et pour la communication internationale. Le monde de l'entreprise s'est donc anglicisé, et l'on ne compte plus le nombre de concepts et de mots ayant déjà envahi nos vocabulaires. Tout n'est que *marketing*, *B To B*, *meeting*, *brainstorming* et autres *week-ends incentives* avec son *boss*. C'est la langue numéro un utilisée dans de nombreux secteurs tels que les sciences, le commerce, les technologies, la communication, etc. Même constat au niveau informatique : la plupart des logiciels ne sont plus forcément traduits en français et la majorité des données internet (80 %) sont en langue anglaise⁴⁷. Internet étant le moyen de communication le plus utilisé aujourd'hui dans le monde professionnel, il semble primordial de maîtriser cette langue, compte tenu de tous les enjeux.

Ainsi, le succès des séjours linguistiques en pays anglophones s'expliquerait principalement puisque l'anglais s'est largement imposé en tant que *lingua franca* actuelle lui conférant un poids certain représentant en quelque sorte une porte ouverte

⁴⁵ Angleterre.org.uk. *Une brève Histoire de la langue Anglaise [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/07iJNf>. (Consulté le 20-8-2016).

⁴⁶ Dictionnaire Larousse. *Définition de mondialisation [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/eYs9pV>. (Consulté le 20-8-2016).

⁴⁷ Journal du net. *Pourquoi parler anglais est-il important [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/7uPnSi>. (Consulté le 20-8-2016).

sur le monde. Ainsi, des individus conscients de l'apport et des ouvertures que pourrait leur apporter la connaissance d'une langue à la portée mondiale choisissent sans grande surprise de partir en priorité pour des destinations anglophones⁴⁸. Connaître cette langue leur permettra de comprendre et de se faire comprendre dans le monde entier, ou presque. Cela suggère donc une facilité de communication et des rencontres simplifiées avec des personnes de cultures différentes. L'anglais garantira également une certaine sérénité et sécurité lors des voyages, entre autres.

Atout professionnel majeur

Les motivations professionnelles, même si elles font partie des motivations mentionnées par les jeunes, ne font que très peu souvent partie de leurs motivations premières : on pourra dire qu'il s'agit de motivations secondaires. Or, il s'agit exactement du contraire pour les « professionnels » de 25 ans et plus : l'anglais peut représenter un véritable outil pouvant justifier une éventuelle promotion ou un changement de vie radical pour un employé et éventuellement même signifier une immigration vers un pays aux opportunités salariales plus avantageuses par exemple. Toutefois, on peut tout de même se demander en quoi elle est d'une telle importance pour les individus voulant l'apprendre et/la maîtriser, notamment d'un point de vue professionnel.

Les motivations professionnelles orbitent autour de plusieurs concepts : la valorisation du CV et l'amélioration de l'employabilité. Les participants aux séjours linguistiques sont conscients de la différence que cette expérience peut leur apporter au niveau professionnel, notamment lors d'une embauche ou d'un recrutement : elle va permettre à un candidat de se démarquer par rapport aux autres et ainsi, améliorer ses chances d'obtention d'un emploi⁴⁹. Ceci s'explique notamment par le fait que les employeurs ont pris conscience que les aptitudes acquises lors de tels séjours et qui correspondent en réalité aux qualités qu'ils recherchent et valorisent. Nous avons regroupé ces compétences recherchées par les professionnels en deux sous-groupes :

⁴⁸ Jactiv.ouest-France. *Les destinations tendances des séjours linguistiques [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/XhmKU6>. (Consulté le 8-4-15).

⁴⁹ Ce point sera élaboré plus en détails dans le prochain chapitre.

les compétences mesurables et les compétences non mesurables. Celles-ci se définissent de la façon suivante :

- **Les compétences mesurables** : il s'agit de compétences et de qualités qu'il est possible d'évaluer et de mesurer à l'aide de tests comme des tests de langue type TOEFL ou des tests informatiques type B2i.
- **Les compétences non mesurables** : il s'agit de compétences acquises souvent de façon non intentionnelle et qui ne sont pas mesurables de façon concrète. Elles ne pourront être évaluées qu'une fois mobilisées. À noter que l'appréciation de la « maîtrise » de ces compétences dépendra du juge, ici, l'employeur. On imagine que cette subjectivité par rapport à la maîtrise des compétences non mesurables pourra parfois être l'objet de conflits.

Plusieurs études viennent d'ailleurs appuyer ces faits. Il a été montré dans une enquête de décembre 2014 que « *savoir parler anglais est l'une des compétences les plus demandées par les employeurs (même en France). Elle permet d'accéder à des postes à plus haute responsabilité, de développer sa carrière et son entreprise*⁵⁰. » Ainsi, un des atouts principaux que possédera un ancien participant à un séjour linguistique sera sa connaissance d'une langue étrangère représentant ainsi un avantage certain, surtout s'il s'agit de l'anglais. Cette compétence lui permettra d'améliorer considérablement son employabilité dans le sens où celle-ci est très recherchée des recruteurs, mais également de se distinguer par rapport à d'autres candidats, notamment français et notamment en France, puisque les Français possèdent en général un niveau relativement bas en anglais, et figurent parmi les plus mauvais au niveau européen⁵¹.

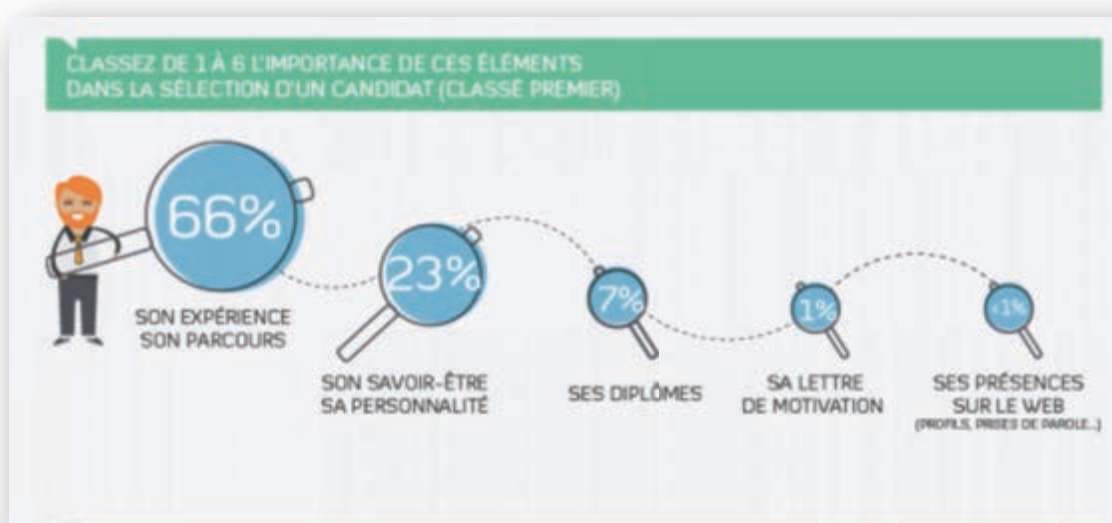
Les recherches sur le sujet stipulent même qu'aujourd'hui, dans le contexte de mondialisation actuel, la connaissance de l'anglais (et de l'outil informatique) est devenue des domaines incontournables dans une société « *melting-pot* » (AFRIAT, GAY, LOISIL, 2006, p. 41). Un séjour linguistique à l'étranger, spécialement s'il est d'une durée conséquente, représente donc aujourd'hui un avantage indiscutable. Une récente enquête portant sur les études à l'étranger montre que 64 % des employeurs

⁵⁰ *ibid.*

⁵¹ Digischool. *Anglais : la France, plus mauvaise élève d'Europe ! [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/Hp74lh>. (Consulté le 20-8-2016).

considèrent désormais l'expérience à l'étranger comme importante pour l'employabilité (contre 37 % en 2006)⁵². Selon une autre enquête⁵³ parue en février 2015, on constate que les recruteurs considèrent à 43 % une expérience à l'étranger comme un élément positif d'un CV. Une étude de 2013⁵⁴ avait d'ailleurs mis en valeur le fait que l'expérience et le parcours représentaient les principaux facteurs de choix d'un candidat, et ce, bien avant les diplômes, comme l'illustre la figure ci-après :

Figure 4 - Principaux facteurs de choix d'un candidat



Source : RegionsJob, 2013

Ainsi, ces chiffres nous prouvent qu'il y a bien autre chose qui entre en compte dans le choix d'un candidat que juste ses diplômes comme nous aurions pu initialement le penser. Aujourd'hui, c'est le parcours d'un candidat qui va importer le plus à un employeur, d'autant plus s'il s'agit d'un parcours à l'international. On peut alors se demander ce qui explique le succès que connaissent les séjours linguistiques auprès du patronat en matière d'attractivité potentielle d'un candidat.

⁵² Studyrama.com. *Les chiffres des études à l'étranger en infographie [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/MOSWOI>. (Consulté le 20-8-2016).

⁵³ RegionsJob. *Grande enquête 2015 sur les méthodes de recrutement [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/kz3TIO>. (Consulté le 20-8-2016).

⁵⁴ RegionsJob. *Questions RH : la grande enquête [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/OfStKe>. (Consulté le 20-8-2016).

Il se trouve que, outre l'apprentissage ou le perfectionnement de la langue, on remarque une amélioration générale des capacités communicationnelles des individus ayant participé à des séjours longs à l'étranger. ANQUETIL-AULETTA (2006), met en avant la transformation de l'étudiant par rapport à la langue : « *de simple code instrumental, la langue devient, au cours du séjour, un moyen de communication effective et affective, un moyen d'accéder à une communauté culturelle, ceci grâce au va-et-vient entre les situations d'apprentissage en cours et les situations d'immersion.* » Il est aussi scientifiquement prouvé que maîtriser une langue étrangère développe les aptitudes intellectuelles et augmente les capacités du cerveau⁵⁵. L'hypothèse de SAPIR-WHORF stipule que la langue conditionnerait notre vision du monde et aurait une influence sur notre façon de réfléchir⁵⁶. Ainsi, la connaissance de l'anglais apporterait une vision des choses différente et contribuerait à l'ouverture d'esprit d'un individu.

En résumé, une maîtrise de l'anglais et un séjour linguistique en milieu anglophone représentent aujourd'hui des atouts de double envergure. En effet, l'anglais permet de communiquer à une échelle mondiale, est privilégié dans de nombreux domaines et occupe une place prépondérante dans le monde actuel. Le séjour linguistique en pays anglophone quant à lui présente un double avantage en ce sens qu'il traduit logiquement une meilleure maîtrise de la langue, mais aussi, car il est synonyme d'une expérience de vie à l'étranger avec toutes ses implications et lot de compétences acquises (même inconsciemment), mais qui sont somme toute très recherchée par les employeurs d'aujourd'hui. Ainsi, une expérience de séjour linguistique en milieu anglophone dote ses participants d'attributs considérables et d'une compétitivité accrue sur le marché du travail pouvant même être synonymes de meilleurs salaires ou niveaux de vie comme le suggère l'étude EF EPI⁵⁷. Malgré tous ces chiffres et avantages positifs aux séjours linguistiques, on peut tout de même se demander si cela se traduit en termes de fréquentation sur notre terrain de recherche.

⁵⁵ Sciences et avenir. *Cerveau : l'apprentissage d'une langue étrangère, c'est bon pour les neurones [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/HklWpZ>. (Consulté le 4-9-2016).

⁵⁶ Université de Montpellier 3. *L'hypothèse de Sapir-Whorf [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/9J6WQD>. (Consulté le 4-9-2016).

⁵⁷ EF EPI. *Anglais, économie et qualité de vie [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/tsr7BT>. (Consulté le 3-9-2016).

Des chiffres en baisse

Depuis 2008, le monde traverse une crise économique dont tous les pays ont du mal à se remettre comme nous l'indique le Fonds Monétaire International (FMI) dans son *Rapport sur la stabilité financière dans le monde* datant du mois d'avril 2016⁵⁸. Aussi, dans la même lignée de bouleversements économiques de ces dernières années, on compte le *Brexit*, le nom commun donné au retrait « surprise » du Royaume-Uni de l'Union Européenne (UE) suite au référendum du mois de juin de cette année 2016. Cette sortie de l'UE a chamboulé tous les marchés économiques internationaux faisant notamment perdre de sa valeur à la livre sterling. Même si pour l'instant les conséquences de cette perte de valeur se traduisent par une augmentation de l'achalandage de touristes au Royaume-Uni⁵⁹, le FMI prédit malheureusement des conséquences bien plus graves pour l'économie mondiale sur le long terme dans son rapport du 19 juillet 2016⁶⁰. L'avenir reste pour le moins incertain concernant les implications économiques et la décision pour le Royaume-Uni de se séparer de l'UE.

Ainsi, les séjours linguistiques, même s'ils bénéficient de nombreux avantages reconnus par le plus grand nombre, souffrent de leur valeur considérée parfois comme trop onéreuse et peuvent ainsi se voir substituer par des alternatives moins financièrement contraignantes. On pense notamment aux nombreuses aides qui sont actuellement mises en place pour partir à l'étranger, dans un contexte d'études notamment, tel le programme Erasmus+ mis en place en Europe, qui offre des programmes alléchants à une population estudiantine souvent sans grands moyens financiers. En effet, elle compte faire partir 2 millions d'étudiants durant ces cinq prochaines années, alors qu'ils sont 3 millions à avoir profité d'Erasmus depuis sa création en 1987 (28 ans)⁶¹. La concurrence en matière de séjours linguistiques et la

⁵⁸ FMI. *Rapport sur la stabilité financière dans le monde – Avril 2016 : Résumé analytique [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/KgM7gM>. (Consulté le 20-8-2016).

⁵⁹ This is money. *Brexit BONANZA : Tourists are pouring into Britain [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/2EDgIe>. (Consulté le 20-8-2016).

⁶⁰ FMI. *Perspectives de l'économie mondiale – mise à jour : Incertitudes au lendemain du référendum au Royaume-Uni [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/usJOIT>. (Consulté le 20-8-2016).

⁶¹ L'Étudiant.fr. *Erasmus+ : plus de quoi pour les étudiants ? [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/PX70Lc>. (Consulté le 4-9-2016).

présence d'alternatives étant très nombreuses sur le marché le tout englobé dans un monde surconnecté où toute offre peut être comparée en quelques minutes, il est désormais difficile de se faire une place sur le marché et d'attirer une clientèle de plus en plus économe et cherchant trop souvent l'offre la moins chère. Or, par rapport à ses concurrents, EF avec sa place de leader mondial, présente l'offre la plus chère du marché.

Il s'agit donc à présent de comprendre le contexte actuel à EF Londres dans laquelle nous allons réaliser notre mission afin d'être plus à même de comprendre les enjeux réels et propres à l'école. Ce n'est que depuis mars 2016 que l'école regroupe deux groupes d'âge à savoir, les 16-25 ans (U25) et les plus de 25 ans (« professionnels » ou 25+). Avant cela, EF Londres était séparée en deux écoles et deux localisations bien distinctes. EF Waterloo accueillait la majorité des élèves, ceux âgés de moins de 25 ans tandis qu'EF Russell Square accueillait les 25+ dans une école à l'atmosphère plus épurée et professionnelle et au nombre d'élèves plus restreint.

Les chiffres en matière d'élèves souhaitant participer à l'aventure EF diminuant et la conjoncture économique n'aidant pas, le choix a été fait de privilégier et de garder la plus grande des deux écoles (celle de Waterloo que l'entreprise possède) et de ne pas renouveler le bail de l'école de Russell Square afin de réduire les coûts et de mettre à profit l'espace offert par le bâtiment dont l'école est de toute façon propriétaire. En effet, le nombre d'élèves accueilli par les deux écoles réunies n'a cessé de décroître depuis les dernières années⁶².

Une satisfaction difficile à obtenir

Les deux écoles ont donc fusionné pour ne faire qu'une. Sauf que le résultat de ce changement s'est traduit en une chute de la satisfaction des étudiants (au vu des évaluations et des retours des élèves) surtout auprès de ceux plus âgés. Il se trouve que cette catégorie de personnes est plus exigeante en matière de service et demande plus de temps et de patience à son égard — sauf que le fait de regrouper les deux écoles a

⁶² Données internes ne pouvant être partagées.

pour résultat d'augmenter le nombre d'élèves en une seule et même place et donc, va à l'encontre de ce dont ces élèves ont besoin c'est pourquoi cela se ressent dans les évaluations.

Ainsi, afin de mieux répondre aux besoins des étudiants, pour leur offrir un service plus personnalisé et étant donné que l'école accueille chaque année un nombre assez conséquent d'étudiants « professionnels » (environ 38 % de plus de 25 ans et 62 % de moins de 25 ans), il semblait plus qu'approprié de créer deux départements distincts afin de satisfaire au mieux les deux clientèles aux envies et aux besoins si différents.

C'est pourquoi actuellement, comme nous l'avons précédemment mentionné, le département des activités est donc scindé en deux sections : un bureau situé au rez-de-chaussée pour les 16-24 ans, et un bureau au premier étage pour les plus de 25 ans. Ces deux bureaux sont ouverts aux élèves, mais ne sont pas dirigés par les mêmes personnes et ne proposent pas forcément les mêmes activités au même moment. Cette différenciation, tant au point de vue du personnel, de la localisation et du programme proposé, découle d'une stratégie de diversification voulue par l'école pour répondre aux besoins souvent différents de ces deux catégories d'âges. Même si l'on ne doit pas faire de généralités, il a été constaté, de manière générale, une différence en matière de divertissement et surtout en matière de service attendu.

Il semblait important de faire la distinction entre les deux pôles d'activités afin de bien mettre en contexte la situation passée et actuelle et de bien mettre en évidence que, de prime abord, la clientèle présente déjà des caractéristiques différentes dépendamment de son âge. Toutefois, nous verrons que ce n'est pas parce que le pôle activités est séparé en deux sections a priori plus appropriées à chacune des fourchettes d'âge ciblées que le système fonctionne nécessairement.

2. Enjeux

C'est donc dans un contexte à double tranchant que s'inscrit l'offre de séjours linguistiques que propose EF. En effet, d'un côté les chiffres nous prouvent que dans l'ensemble, c'est une tendance qui a le vent en poupe au regard des chiffres croissants d'année en année avec l'anglais prenant une place de plus en plus importante en tant

que langue internationale et essentielle à maîtriser, tandis que le contexte actuel de crise économique et d'incertitudes par rapport à l'avenir joue en défaveur d'une offre qui reste somme toute réservée à une clientèle aisée. C'est aussi dans un contexte de consolidation de l'entreprise EF, suite à une certaine perte de vitesse au niveau du nombre d'élèves souhaitant participer aux séjours que propose l'école, que s'inscrit notre mission. C'est donc avec ces différentes données en tête que nous pouvons désormais de façon pertinente définir les enjeux de la réussite de notre mission consistant en l'amélioration générale du service et de la satisfaction client au niveau des activités U25 à EF Londres.

2.1. Marketing

Un des enjeux majeurs de notre mission est sans conteste un enjeu marketing. Le marketing est défini comme « *l'ensemble des actions ayant pour objectifs d'étudier et d'influencer les besoins et comportements des consommateurs et de réaliser en continu les adaptations de la production et de l'appareil commercial en fonction des besoins et comportements précédemment identifiés*⁶³. » Ainsi, à travers l'amélioration du service clientèle, l'effet boule de neige de la chose permettra également d'influencer à la fois la réputation d'EF Londres ainsi que la fidélisation de sa clientèle.

Le but numéro un de notre mission est d'augmenter la satisfaction de notre clientèle. Dans le but de réaliser cet objectif, il s'agit de surveiller et d'étudier les besoins de cette dernière afin de pouvoir au mieux l'influencer et être au plus proche de ses attentes. La réussite dans l'amélioration de la satisfaction client aura notamment des retombées économiques, mais aussi des conséquences positives sur la réputation du bureau des activités U25, mais également par extension, l'ensemble de l'école EF Londres, et sur la fidélisation de sa clientèle.

⁶³ Définitions Marketing. *Définition : Marketing [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/LS9SQX>. (Consulté le 20-8-2016).

Une bonne réputation est aujourd'hui devenue quelque chose de primordial à conserver, maintenir et à laquelle faire très attention face à une concurrence toujours plus vigoureuse. En effet, DETRIE (2004, p. 31⁶⁴) nous alerte même sur le fait que *« l'enjeu est de taille, car un client satisfait le dit à trois personnes. Un client mécontent le dit à dix personnes (jusqu'à vingt pour 13 % d'entre eux), selon l'Institut TARP. »* Ainsi, une entreprise multinationale telle que EF faisant partir des milliers d'étudiants chaque année se doit non seulement de satisfaire sa clientèle, mais aussi de ne surtout pas la décevoir en ce sens où cela pourrait vite prendre des proportions catastrophiques considéré l'ampleur d'EF dans le monde.

Et cela est d'autant plus délicat à l'heure du 2.0, ce web fondamentalement social et caractérisé par ses nombreux forums, sites communautaires regroupant avis d'autres internautes, réseaux sociaux, etc. Les clients sont à présent devenus acteurs du succès ou de la chute d'une entreprise. Il est alors devenu clé de bien gérer sa communication et sa e-réputation. Celle-ci est définie comme *« l'influence que produisent les informations disponibles sur Internet vous concernant vous-même, votre organisation ou vos produits. Ces informations peuvent prendre différentes formes : avis, articles, photos, vidéos, etc. »* (GUIGOU, MALLET, ROSSI, *et al.*, 2012, p.40). De plus, les chiffres concernant la satisfaction ou l'insatisfaction d'un client et son influence potentielle sur d'autres peuvent être multipliés par 100 lorsque l'on parle de e-réputation⁶⁵. C'est pourquoi l'enjeu de la réputation numérique est devenu plus important que jamais et peut s'avérer une véritable arme de persuasion pour des clients craintifs. COGNÉ (2015, p. 25) corrobore cette idée en stipulant que *« lors du processus de réflexion concernant l'achat, l'individu va accorder une importance plus importante pour l'information interne et celle des proches comme les amis, la famille ou encore les avis de consommateurs. Ces sources d'informations sont qualifiées de plus "objectives" que celles issues de promotions commerciales comme la publicité. »* Ainsi, des commentaires positifs de la part d'autres internautes sont considérés comme plus persuasifs que toute publicité faite par l'entreprise elle-même. Il s'agit donc de savoir reconnaître ces clients satisfaits et de

⁶⁴ Detrie Phillippe. *Les réclamations clients [PDF en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/EM793y>. (Consulté le 3-9-2016).

⁶⁵ Marketing-professionnel. *Les 10 dogmes de la relation clients [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/KrCQOD>. (Consulté le 20-8-2016).

les inciter à agir en conséquence et laisser des avis en ligne. Ce faisant, le client deviendra ambassadeur de la marque et contribuera à valoriser et véhiculer une image de marque positive.

Fidélisation

Une forte image de marque associée à une réputation positive et sous contrôle auront pour effet sur le long terme non seulement d'attirer une nouvelle clientèle, mais aussi, et surtout de fidéliser la clientèle de l'entreprise. JACOBY et KYNER (1973⁶⁶) définissent la fidélisation en tant que « *réponse comportementale non aléatoire exprimée à travers le temps par une unité de décision, portant sur une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus psychologique de décision.* » La fidélisation est d'autant plus importante si l'on considère les implications suivantes : fidéliser un client coûte cinq fois moins cher que d'en conquérir un nouveau⁶⁷. C'est pourquoi il est important de mettre en place une stratégie de Customer Relationship Management (CRM). Cette stratégie « *regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.*⁶⁸ » L'enjeu et le but ultime de la fidélisation restent cependant par extension un enjeu commercial et économique puisqu'il vise à ce que le client revienne faire un achat dans l'entreprise.

Ainsi, un enjeu marketing sous-entend notamment agir sur la satisfaction client en l'évaluant et en l'améliorant ce qui aura pour effet indéniable d'augmenter la réputation de l'entreprise et augmentera la fidélisation de sa clientèle. Toutes ces actions étant imbriquées et dépendantes l'une de l'autre, leur succès aura pour conséquence logique d'influencer un autre enjeu de taille pour une entreprise : l'aspect économique et commercial.

⁶⁶ Jacoby Jacob, Kyner David B. Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 1973, n°10, p. 1.

⁶⁷ Définitions Marketing. *Définition : CRM [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/bCMITO>. (Consulté le 20-8-2016).

⁶⁸ *ibid.*

2.2. Économiques

L'augmentation des ventes est bien évidemment l'objectif principal derrière le souhait d'augmenter la satisfaction client. L'enjeu est d'autant plus élevé que la structure est importante et que son nombre de clients est conséquent. Dans le cas présent, considérant l'achalandage d'EF Londres, une des écoles les plus fréquentées et populaires de tout le réseau EF au monde, il s'agit bien à l'évidence d'un enjeu de taille et pourrait potentiellement représenter une somme plus que conséquente en termes de bénéfices.

Augmentation des ventes

Comme nous l'avons précédemment mentionné, l'enjeu économique est au cœur de tous les enjeux. L'enjeu marketing est directement lié à ce dernier et l'impacte directement, que cela soit positivement ou négativement. Ainsi, une augmentation de la satisfaction client représenterait éventuellement une augmentation des bénéfices conséquente pour EF Londres. Comme nous l'avons vu préalablement, l'influence d'un client sur un autre client est très importante puisque non seulement un client satisfait sera ambassadeur du produit ou du service de l'entreprise en le conseillant à d'autres clients potentiels (voir Réputation, p. 71), mais il sera aussi plus enclin à réinvestir et à réitérer son acte d'achat (voir Fidélisation, p. 72).

Les études sur le sujet démontrent qu'un client satisfait dépenserait plus et plus souvent qu'un autre client et que l'inverse est tout aussi vrai : un client insatisfait ne dépensera pas ou moins et aura plus tendance à trouver d'autres alternatives.

Au niveau des spécificités propres à EF Londres, il est à noter que le bureau des activités est le seul lieu dans toute l'école où se trouvent une caisse et un terminal de carte bancaire ce qui en fait donc le seul point de vente de toute l'école. Ceci sous-entend que c'est là que se font tous les paiements de l'école, même s'il s'agit de frais liés à une extension de séjour ou à des pénalités de dégradation concernant la résidence par exemple, puisque tous les séjours sont réglés à l'avance dans le bureau de vente du pays d'où provient l'étudiant. Et c'est là aussi que la satisfaction client prend de l'importance puisque l'on peut encore avoir une certaine influence sur ce dernier

puisqu'il a été prouvé qu'un client heureux (= un client satisfait) est un client qui dépense plus, et un client qui le répète à plus de personnes et présente donc un vrai potentiel.

Diminution des coûts

Lorsque l'on parle d'enjeu économique, on parle surtout d'augmentation des ventes, mais l'on entend également une diminution des coûts engendrés par une augmentation de la satisfaction client en partant du principe populaire que « *le temps, c'est de l'argent.* » En effet, un client insatisfait ou détracteur de la marque requiert plus d'efforts, d'énergie et de temps à convaincre ou à combler les attentes. Cela sollicite donc un voire plusieurs membres du personnel pour résoudre le conflit et prend sur le temps que le personnel aurait pu passer à s'occuper d'autres clients par exemple et risque même de pouvoir générer l'insatisfaction chez d'autres clients devant ainsi attendre la résolution du problème de l'insatisfait. L'insatisfaction appelle souvent à un dialogue plus long, plus explicatif et allant plus en détail afin de résoudre les problèmes causant l'insatisfaction.

Une communication plus efficace et une meilleure compréhension de la culture d'origine de l'individu par la formation du personnel peuvent également permettre de gagner de précieuses minutes mises bout à bout. N'oublions pas également que des coûts peuvent être également générés par la mauvaise gestion de conflits ou à la suite d'une insatisfaction d'un client qui pourrait demander le remboursement d'un article représentant une perte sèche pour l'entreprise.

2.3. Sociaux

L'augmentation de la satisfaction client passe nécessairement par une meilleure compréhension et communication avec ceux-ci. Afin de parvenir à ces fins, il est donc fondamental de former son personnel à un meilleur service client puisqu'au bout du compte il s'agit d'un rapport humain dans lequel entrent en jeu beaucoup de variables et d'émotions. C'est en connaissant sa clientèle, ses attentes et en étudiant comment

communiquer avec elle que l'on obtiendra une satisfaction client maximum. Dans le cas d'EF Londres à la clientèle multinationale et multiculturelle, il s'agit notamment d'être sensibles aux différences culturelles si l'on souhaite fournir un service de qualité irréprochable aux yeux de tous.

On parle ici d'enjeu social dans le sens où, si l'on extrapole quelque peu et que l'on va chercher plus loin, l'amélioration de la communication au sein même d'une entreprise en formant le personnel, engendre des individus beaucoup plus à l'écoute, attentifs et conscients des différences existantes et sachant y faire face avec diplomatie et tact. C'est un avantage certain que l'employé emmènera avec lui dans sa vie de tous les jours, un bagage intellectuel et culturel qu'il pourra réutiliser et peut-être transmettre à d'autres. Ceci en soit, représente une évolution positive d'un point de vue social puisqu'elle tend à forger des personnes plus compréhensives et sensibles aux différences qu'il existe entre les individus, limitant ou sachant ainsi mieux gérer les conflits dus trop souvent à des incompréhensions d'ordre culturel ou linguistique. C'est en agissant à petite échelle que l'on contribue à changer la société dans laquelle nous vivons et participer ainsi à la création d'un monde meilleur.

Cette partie nous a permis, après un diagnostic détaillé de la situation, de comprendre les enjeux de notre mission nous permettant ainsi de pouvoir envisager une stratégie appropriée à la bonne exécution de celle-ci.

Il s'agissait dans un premier temps de bien connaître l'entreprise que nous avons choisie pour notre stage de fin d'études et terrain d'enquête afin d'être plus à même de comprendre le contexte dans lequel elle s'inscrit. C'est donc en retraçant l'historique d'EF, en étudiant son ampleur et en parcourant son offre actuelle que nous pu mieux comprendre la place que joue EF Londres au sein de l'entreprise dans son ensemble, notamment le département des activités réservé aux moins de 25 ans pour lequel nous devons accomplir la mission d'améliorer la satisfaction client.

La compréhension des différents enjeux entrant en compte mis en perspective dans un contexte plus global de la situation actuelle concernant les séjours linguistiques en pays anglophones et les raisons de leur popularité, notamment grâce à l'importance de la langue anglaise, nous ont aidé à saisir l'importance presque cruciale du succès de la mission qui nous a été confiée.

Il s'agit à présent d'élaborer une enquête sur le terrain, appropriée et adaptée à notre mission, nous permettant d'obtenir des résultats probants mettant ainsi toutes les chances de notre côté quant à l'élaboration et la mise en place d'actions concrètes. C'est ce que nous aurons à cœur d'élaborer dans la partie à suivre.

PARTIE III - ENQUÊTE, RÉSULTATS ET ACTIONS

L'exploration de notre champ d'études, interculturalité et satisfaction client abordées en première partie, conjuguée à l'apport de la partie précédente nous fournissant toutes les informations théoriques nécessaires spécifiques à notre terrain d'application, contribuent nettement à la bonne compréhension et à la réussite de notre mission.

Il s'agit à présent dans cette troisième et dernière partie d'élaborer une démarche méthodologique pour chacune des hypothèses mentionnées précédemment. Il s'agira ensuite d'appliquer ces méthodes sur le terrain d'enquête que nous avons choisi. Ici, il s'agira du centre de langues EF situé à Londres, et plus particulièrement de son bureau des activités U25.

L'analyse des résultats, leur interprétation, la mise en place d'actions concrètes et les conséquences qui s'en suivront nous permettront d'attester ou non de la réussite de la mission qui nous a été incombée et qui consiste en l'amélioration de la satisfaction client au niveau du département des activités pour les moins de 25 ans au sein de l'école EF Londres.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons tout d'abord établi une méthodologie probatoire quant à celles-ci, avant d'effectuer et de mettre en place des guides d'entretien qui nous ont apporté plusieurs éléments de réponses concluants.

1. Méthodologie probatoire

Il a semblé judicieux, en premier lieu, de lire des ouvrages de référence et d'effectuer des recherches avancées sur le sujet concernant notre problématique. Nous avons également fait appel à nos propres expériences (dans l'entreprise ou en dehors), à certaines données internes de l'entreprise disponibles, discuté du sujet avec de nombreuses personnes (concernées directement ou non), mais aussi observé et scruté judicieusement ce qui pouvait se relever intéressant et ce, directement sur le lieu de l'enquête. La connaissance approfondie de notre thème et nos observations nous ont ainsi permis d'élaborer des guides d'entretien appropriés, afin de mener à bien des analyses qualitatives et quantitatives tout en apportant des éléments de réponse complémentaires.

Seulement, il n'a pas toujours été facile (voire impossible) d'obtenir les informations pouvant aider nos recherches. En effet, nous nous sommes malheureusement parfois heurtée à la dure réalité du monde de l'entreprise aujourd'hui, se méfiant constamment de la concurrence et n'accordant sa confiance que très rarement au regard de ses résultats et documents considérés comme confidentiels. En effet, EF étant une compagnie internationale privée, il n'est pas toujours évident d'obtenir des informations spécifiques la concernant puisqu'elle reste très secrète, notamment en ce qui concerne ses chiffres, financiers ou autres (nombre d'élèves participant chaque année, pourcentage de satisfaction générale, etc.). Ainsi, en tant que « simple » stagiaire, nous n'étions pas autorisée à accéder à certains documents ou informations

dû à la politique de confidentialité de l'entreprise. C'est pour la même raison que mettre en place un questionnaire n'a pas été une mince affaire non plus puisqu'il a d'abord fallu passer étape par étape par l'approbation (par ordre chronologique) : du manager des activités, du directeur des services aux étudiants (*Student Services* dont le département des activités fait partie) puis enfin par la directrice de l'école elle-même.

Comme on peut s'en douter, ces diverses étapes se sont révélées chronophages et laborieuses ce qui a entraîné du retard dans nos recherches, mais qui se sont également mis en travers de l'analyse complète et minutieuse que nous comptions réaliser. Ainsi, les résultats et analyses concernant l'entreprise présente dans ce mémoire sont à remettre en contexte et à ne pas prendre pour parole d'évangile. À tout bien y réfléchir et assez étonnamment d'ailleurs, ce manque de transparence vient directement contraster la flexibilité intrinsèque si caractéristique de l'entreprise. Ainsi, même si nous avons dû faire face à de nombreux refus concernant l'accès à certaines données ou documents, nous avons toutefois pu rassembler assez d'éléments pour nous permettre d'obtenir une idée générale de la situation nous permettant de l'analyser de façon concrète.

A contrario, les étudiants ciblés pour nos recherches se sont montrés plus qu'enthousiastes à participer : ils ont répondu en grand nombre à l'appel. Bien évidemment, cela n'est pas très surprenant considérant le nombre élevé d'étudiants présents à l'école et dans le sens où ce type de population (estudiantine) est généralement plus disposée à contribuer à des travaux de recherche puisqu'il fait partie de son quotidien ; il s'agit donc d'une entraide envers ses pairs en quelque sorte. Aussi, en général, les étudiants disposent de davantage de temps libre et sont donc plus enclins à participer à un questionnaire de quelques minutes et c'est d'autant plus vrai dans les séjours linguistiques où les élèves sont aussi « en vacances » d'une certaine manière. Ainsi, malgré quelques échecs, nous avons tout de même été en mesure de mettre en place des guides d'entretien et un questionnaire, et de recueillir des réponses qui ont fait l'objet d'une analyse minutieuse.

2. Études menées

2.1. Analyse qualitative

Méthodologie

Les lectures ont constitué le fondement de notre démarche d'exploration et nous ont permis de dégager les thématiques principales de notre sujet, à savoir la relation entre la satisfaction client et la sensibilité culturelle. Nous avons ensuite effectué une étude exploratoire et conduit des entretiens semi-directifs actifs afin de dégager des hypothèses, de les tester, et de prendre en compte les points de vue des acteurs étudiés. Il s'agit d'une méthode dite intensive : elle consiste à mener des entretiens individuels. On ne cherche pas la représentativité, mais la profondeur sociale. L'objectif est d'analyser les représentations, les imaginaires et les espaces de liberté malgré les contraintes sociales ; on analyse des stratégies, des choix individuels.

L'analyse qualitative a donc ici pour but de mettre en avant les opinions des personnes interrogées. Elle comprend des entretiens dits « exploratoires », qui vont nous aider à répondre à nos hypothèses⁶⁹. Dans cette optique, nous avons élaboré deux guides d'entretien qui nous ont permis de cadrer notre discours autour des différents thèmes à aborder. L'un a été spécialement conçu à destination des employés (Annexe B, p. 147) et l'autre à destination des étudiants (Annexe C, p. 149).

Les personnes que nous avons interrogées font toutes partie d'EF Londres : il s'agit d'une part d'employés et d'une autre part d'étudiants de l'école. Il a en effet semblé intéressant de se pencher non seulement sur le ressenti de l'expérience et sur la satisfaction du point de vue du « client » (l'étudiant), mais également du point de vue de l'employé afin d'avoir une vision globale de la situation et ainsi prendre tous les paramètres et variables en compte.

Les entretiens qualitatifs ont été menés *a posteriori* de la mise en œuvre des actions préconisées : en effet, au regard des élèves interrogés, il a semblé plus pertinent de nous intéresser à des étudiants participant au programme *Academic Year* et restant donc pour une durée de neuf mois, ayant eu une expérience de l'école depuis déjà

⁶⁹ OLIVEIRA Diana. *Analyses qualitatives*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2014.

plusieurs mois afin de pouvoir attester au mieux de l'efficacité des changements mis en place et de leurs effets sur les personnes ciblées. Ce raisonnement rejoint aussi la décision de conduire des entretiens qualitatifs avec les employés à la presque fin de notre stage et de pouvoir nous donner des éléments de réponses concrets par rapport à nos démarches, mais également éventuellement nous donner des pistes d'exploration quant à la poursuite de l'amélioration de la satisfaction client sur le long terme et la généralisation de nos connaissances et apprentissages sur l'ensemble de l'école.

Nous avons privilégié des étudiants des deux groupes d'âge afin d'avoir un avis plus complet sur la question et voir si les deux se rejoignent ou si l'on observe une disparité. Quant à la nationalité des personnes interrogées, elle s'est faite de manière aléatoire ; on notera tout de même qu'aucune des personnes interrogées ne soit de la même nationalité, ce qui nous prouve encore une fois que les deux populations sont tout aussi multinationales l'une que l'autre. C'est pourquoi il semblait également intéressant de croiser les données du *staff* avec celles des élèves.

La méthode qualitative ici présentée s'est avérée être le seul moyen pour nous de tester nos différentes hypothèses concernant la sensibilité culturelle, qui demande une approche personnelle et sentimentale même. Il nous a donc été impossible de formuler des questions par rapport à ce sujet à pouvoir mettre dans un questionnaire quantitatif et dont les résultats auraient pu être révélateurs. Ainsi, notre enquête qualitative se focalise plus spécifiquement sur la question de la sensibilité culturelle tandis que notre questionnaire quantitatif aborde plus en détail des questions nous renseignant sur la satisfaction client.

Les résultats

Nous avons mené notre propre enquête qualitative auprès des employés et des élèves d'EF Londres. Les détails de ces entretiens exploratoires sont répertoriés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 - Détails des entretiens exploratoires

	Madame H.	Madame C.	Madame A-C.	Madame A.
Annexe	Annexe D	Annexe E	Annexe F	Annexe G
Page	151	155	161	166
Date d'entretien	24-août-2016	24-août-2016	25-août-2016	01-sept.-2016
Type d'entretien	Face-à-face	Face-à-face	Face-à-face	Face-à-face
Fonction	Stagiaire au département des activités 25+	Stagiaire au département de l'hébergement en familles d'accueil	Étudiante 25+	Étudiante U25
Pays d'origine	Allemagne	France	Mexique	Chili
À EF Londres depuis...	6 mois	6 mois	8 mois	8 mois

Source : MEYER, 2016

Lesdits entretiens ont été retranscrits et se trouvent en annexe, aux pages indiquées sur le tableau ci-dessus. Ils ont été disséqués et étudiés et ont permis de faire ressortir les points qui vont suivre.

- **La différenciation U25/25+ est importante :**

Membres du personnel et étudiants confondus s'accordent à dire que la différenciation des deux catégories d'âge est très importante et qu'elle répond donc à un besoin : ils n'ont pas les mêmes besoins ou les mêmes envies et doivent donc être traités différemment.

- **Différentes cultures demandent une approche différente :**

À nouveau, élèves et *staff* sont unanimes : les différences culturelles sont à prendre en compte puisque, qui dit différente culture dit différents besoins, différentes attentes, différentes envies. Ainsi, c'est important d'un point de vue de la satisfaction des élèves,

mais également d'un point de vue des membres qui, à force d'expérience, savent reconnaître ces différentes cultures et savent donc adopter la meilleure attitude possible et surtout, s'y préparer psychologiquement.

- **La patience = mot clé :**

La « patience » est définitivement *le* maître mot de ces entretiens : pour les étudiants elle est gage d'attention et de la considération qu'on leur porte tout en les rassurant quant à leur niveau d'anglais ; pour le *staff*, cela représente une préparation mentale nécessaire à laquelle ils sont habitués leur permettant de faire leur travail de façon optimale en s'adaptant à leur interlocuteur.

- **Langue + culture = connecte les gens :**

Nos entretiens nous permettent de constater que les élèves se tournent principalement vers des membres du personnel parce qu'ils parlent la même langue et qu'ils veulent être sûrs d'être pleinement compris, surtout lors de problèmes « graves » ou urgents. Mais, nous avons aussi découvert que, pour certains la même culture signifie une connexion plus forte, quelqu'un vers qui se tourner, quelqu'un avec qui l'on partage des choses, quelqu'un qui nous comprend, quelqu'un à qui on peut faire confiance. Et cette dimension est très grandement estimée pour certaines personnes peut-être plus fragiles ou réservées. La possibilité de pouvoir se tourner vers quelqu'un en cas de besoin peut donc s'avérer être une valeur ajoutée certaine.

- **Importance de l'ambiance :**

L'aspect désorganisé et parfois brouillon du bureau des activités n'est pas passé inaperçu. Ceci étant dit, on souligne l'ambiance agréable qui y règne et le côté « comme chez soi » avec le mur de photos-souvenirs, les moments de détente, etc.

- **Mieux vaut prévenir que guérir :**

Les membres du personnel interrogés sont d'accord sur le fait que des formations concernant les différences culturelles pourraient leur être bénéfiques dans le sens où cela pourrait leur éviter nombre de problèmes et du temps. Les situations mentionnées en exemple sont souvent extrêmes, laissant donc d'emblée une image négative souvent indélébile, prouvant donc que les problèmes survenant à des erreurs commises suite à des incompréhensions culturelles sont presque « impardonnables ».

- **Personnel polyglotte = force/faiblesse :**

Nous avons pu constater que le personnel polyglotte était à la fois une force et une faiblesse dans le sens où il pouvait se trouver utile lors de problèmes de communication, améliorant ainsi le service fourni, mais pouvait aussi être associé à un manque de capacités, de la bêtise, ou tout simplement être source de frustration ou d'agacement surtout pour des élèves au niveau élevé ayant pour but de s'améliorer.

- **Importance de l'interaction humaine/émotions :**

La proximité des élèves avec le *staff* a souvent été mentionnée et assimilée avec des qualités et des adjectifs très positifs. Car après tout, les élèves sont aussi là pour vivre une expérience humaine et doivent faire face à des Ceci renforce la place des émotions mélangées auxquelles ils n'ont pas forcément l'habitude de faire face, c'est pourquoi il est important d'avoir quelqu'un vers qui se tourner. La relation « amicale » est donc appréciée des élèves.

- **Importance de l'aspect général et des mises à jour :**

L'aspect général et le manque de consistance dans les mises à jour reflète d'un non-professionnalisme et d'un manque de sérieux qui est même parfois moqué des élèves. Il est donc difficile de faire figure d'autorité dans ce cas-là et cela dénote d'une

mauvaise organisation. Cela peut aussi également engendrer des déceptions ou des confusions chez les élèves (anniversaires non souhaité, billets non disponibles ou problème de date, etc.).

- **Évolution positive de l'environnement du bureau des activités U25 :**

Tous s'accordaient à dire que le bureau des activités U25 avait changé, même si les personnes interrogées ne savaient trop pourquoi. Toujours est-il qu'elles ont remarqué un changement positif. On parle d'un environnement plus professionnel, moins brouillon et plus organisé.

2.2. Analyse quantitative

Méthodologie

Il semble tout d'abord important de noter que l'école emploie déjà des techniques d'analyse quantitative sous forme de questionnaires papier et en ligne soumis aux élèves durant leur séjour sur place. Il s'agit de plusieurs types de *feedbacks* élaborés afin de capter d'éventuels problèmes à des moments-clés du séjour des élèves :

- Le *First Week Chat* (Annexe H, p. 171), se faisant sur support papier avec un membre du staff et survenant à la fin de la première semaine, dans le but d'avoir un aperçu général de l'état de satisfaction de l'élève concernant des points critiques sur lesquels il est primordial d'intervenir immédiatement tels que le logement ou les cours.
- L'*Evaluation 2* qui se déroule au milieu du séjour et qui se remplit en ligne. Celle-ci est plus détaillée et cherche surtout à savoir si l'élève se sent toujours bien par rapport à différents points-clés.
- L'*Evaluation 3*, est également à remplir en ligne, à la fin du séjour, afin d'avoir un retour d'expérience général sur le séjour à EF Londres d'un point de vue d'un élève.

Tous ces *feedbacks* sont bien évidemment très importants, mais restent malheureusement parfois trop généraux et se concentrent plus sur des problèmes immédiats tandis que ce que nous cherchons à faire est d'avoir un avis précis sur un département spécifique. Ceci nous aidera à améliorer en profondeur l'expérience client plutôt que de simplement résoudre des problèmes ou attester de la satisfaction client. Il s'agit ici de passer au niveau supérieur en matière de service client.

C'est pourquoi, en parallèle de l'étude qualitative qui a été présentée précédemment, nous avons conduit une étude de plus grande envergure dite quantitative. On recherche par là la représentativité : pour ce faire, on va alors interroger un maximum de personnes. L'enquête quantitative consiste à collecter et à analyser des données en les regroupant souvent sous forme de statistiques. À l'inverse de la méthode qualitative qui nous a permis de comprendre les grandes dimensions du problème, il s'agit là d'obtenir le plus grand nombre de réponses possibles, afin de mesurer si certaines opinions sont partagées par une majorité de participants. L'étude quantitative vise donc à quantifier les opinions quant aux différentes hypothèses de notre problématique. On utilise et on teste les opinions dégagées lors de l'enquête qualitative. En cela, on peut dire que les deux méthodes sont complémentaires⁷⁰.

Comme technique de collecte, nous avons décidé de mettre en place un questionnaire en ligne à l'aide de Google Forms, le logiciel de création de formulaires sur internet (Annexe I, p. 172). Nous avons fondé les questions sur les grandes lignes que nous avons déjà dégagées avec nos lectures et nos entretiens qualitatifs.

Au départ pourtant, nous comptions procéder autrement : il se trouve que cette démarche de questionnaire correspondait exactement à la démarche de l'entreprise de, au moins une fois par an lors de la haute saison (afin de ramasser le plus de témoignages possible), mettre en place des questionnaires concernant ses différents départements afin de pouvoir attester du niveau de satisfaction de l'ensemble des élèves et pouvoir trouver des façons de s'améliorer de façon ciblée. Ainsi, nous nous sommes immédiatement portée volontaire pour être en charge du questionnaire à mettre en place par rapport au département des activités, puisque cela coïncidait

⁷⁰ BARTHE Laurent. *Analyses quantitatives*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2015.

exactement à la démarche que nous comptons adopter dans le cadre d'analyse quantitative pour tester la satisfaction des étudiants à mettre en place dans le cadre de notre mémoire de Master 2.

Seulement, nous nous sommes une nouvelle fois confrontée à des problèmes. D'une part, des contraintes d'ordre temporel : en effet, nous avons appris la mise en place de ces questionnaires alors qu'ils allaient être mis en place le lendemain, nous laissant ainsi que trop peu de temps pour mettre en place un questionnaire bien réfléchi et pertinent. D'autre part, des problèmes concernant la confidentialité des données anciennement collectées et celles à collecter, dans le sens où la plateforme et le profil qu'utilisent habituellement EF pour ses sondages en ligne (SurveyMonkey), contiennent des informations et indications de performance de différentes écoles EF de Grande-Bretagne, et leurs utilisations se sont donc avérées « interdites » à une personne de mon statut.

C'est pourquoi nous nous sommes finalement tournée vers une méthode qui nous a semblé plus « simple », dont nous aurions le contrôle total et qui a déjà porté ses fruits lors du questionnaire que nous avons mené lors de nos recherches dans le cadre du mémoire de Master 1 à savoir : Google Forms. L'attrait principal d'un questionnaire en ligne est qu'il est accessible partout, tout le temps ce qui représente un atout compte tenu de la population consistant notre cible, les étudiants d'EF Londres, qui sont souvent très mobiles.

Un lien vers un questionnaire en ligne peut potentiellement être partagé sur de nombreux réseaux sociaux populaires en ligne, ce qui peut rapidement s'avérer un succès (cf. questionnaire de l'an dernier), ou peut plus simplement être envoyé directement par email à notre cible. De plus, les smartphones ayant conquis 93,8 % des 18-35 ans aujourd'hui selon une l'étude Connected Survey en 2015⁷¹, on pouvait estimer comme fortes les chances qu'avait notre questionnaire de remporter un certain succès ou du moins, de théoriquement attirer un nombre plus ou moins conséquent de répondants correspondant à notre cible. Un autre avantage est également le fait d'avoir automatiquement accès aux résultats obtenus, surtout sous

⁷¹ DigitasLBI. *Connected Commerce Survey 2015 [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/CVO2w8>. (Consulté le 2-9-2016).

forme de graphiques ce qui aide énormément notre recherche et nous fait gagner énormément de temps en comparaison à un questionnaire papier avec lequel il faut insérer toutes les questions manuellement dans son ordinateur avant de pouvoir avoir une quelconque idée de la situation.

À noter que nous nous étions penchée sur d'autres sites de questionnaires en ligne type SuperSimpleSurvey⁷² ou encore QuickTapSurvey⁷³, des sites optimisés spécialement pour des plateformes mobiles type tablettes et smartphones, aux interfaces simplifiées avec notations avec smileys ou icônes représentatives réduisant ainsi considérablement le texte et les explications nécessaires constituant le questionnaire dans son ensemble. L'utilisation de tels sites aurait représenté de nombreux avantages surtout en termes de facilité à compléter puisque notre cible bénéficie d'un accès quasi constant à des plateformes mobiles : des tablettes sont notamment disponibles à l'école à des endroits stratégiques sous forme de bornes iPad en libre-service aux bureaux des activités U25 et 25+, mais surtout, car elle est pour la grande majorité, en possession d'un smartphone sur lequel elle est habituellement très active. Le fait de rendre notre questionnaire plus épuré et plus ludique avec l'utilisation de smileys par exemple, nous aurait aidé à capter l'attention de personnes constamment sollicitées par les réseaux sociaux et autres, et ne trouvent plus réellement le temps de prendre le temps. Toutefois, ces plateformes se sont montrées trop onéreuses et/ou trop limitées dans leurs versions gratuites. Ainsi, faute de temps et de moyens, nous avons décidé de continuer avec Google Forms ayant déjà prouvé son efficacité l'an dernier et dont la simplicité d'utilisation et notre expérience passée avec celui-ci s'avèrent des avantages considérables surtout en matière de gain de temps.

Le questionnaire réalisé se compose au total de 13 questions dont trois sont des questions relatives aux données personnelles du répondant à savoir, sexe âge et pays. Au total 11 d'entre elles sont obligatoires pour permettre d'obtenir les résultats les plus probants possible. Nous avons opté au maximum pour des questions dites « fermées », avec des questions à choix multiples où il ne faut choisir qu'une seule réponse parmi plusieurs réponses prédéfinies obtenues comme éléments de réponse

⁷² Super Simple Survey. *Page d'accueil [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/gpCo7h>. (Consulté le 4-9-2016).

⁷³ Quick Tap Survey. *Page d'accueil [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/qhQK9m>. (Consulté le 4-9-2016).

suite à nos observations et discussions avec les personnes concernées. Ces réponses sont traitées de façon aléatoire et permettent ainsi d'assurer la bonne lecture de tous les éléments de réponse et de ne pas influencer les répondants d'une quelconque manière. L'avantage de ce type de question est qu'il permet un traitement des données plus rapide et des résultats plus clairs. Toutefois la rubrique « autre », où l'utilisateur peut ajouter un élément de réponse lui semblant plus approprié à son avis, a été rajoutée pour toutes les questions où se fut possible afin de garantir de ne laisser aucune éventualité de côté tout en laissant une possibilité au répondant d'exprimer librement son opinion. Pour quelques questions nous avons opté pour une notation à échelle linéaire allant de « 1 » à « 5 », où « 1 » est le score le plus faible et « 5 » le plus élevé : cette méthode nous permet d'évaluer la qualité du service en matière de score. Outre nombre des questions « fermées », nous avons tout de même incorporé une question « semi-ouverte » où plusieurs réponses étaient possibles, ainsi que deux questions complètement « ouvertes » dont une « en or⁷⁴ » pour permettre plus de liberté et d'expression aux répondants tout en nous apportant éventuellement des éléments de réponses insoupçonnés, sans toutefois sortir de notre cadre de recherches.

L'objectif principal de ce questionnaire était de vérifier nos hypothèses et de dégager le lien qu'il peut y avoir entre la prise en compte de la question de la sensibilité culturelle et la satisfaction client qui en découlera. Notre enquête a duré cinq jours : du 30 août au 3 septembre 2016. Pendant cette période c'est un total 150 personnes ont répondu à l'enquête. Même si notre enquête se focalise en priorité sur le bureau des activités U25 situé au rez-de-chaussée censé servir les personnes âgées de moins de 25 ans, nous avons décidé d'ouvrir notre questionnaire à la totalité de la population étudiante de l'école. En effet, plusieurs raisons motivent ce choix : il est parfois difficile et délicat de demander l'âge de quelqu'un, nos méthodes de promotion du questionnaire ne nous permettant pas de trier qui répond au questionnaire. Mais, la raison principale réside dans le fait est que, malgré les efforts fournis pour « trier » les étudiants venant au bureau U25 et rediriger les 25+ vers leur bureau spécialement dédié, les deux fourchettes d'âge viennent se renseigner au U25, et son achalandage est beaucoup plus élevé que pour le 25+.

⁷⁴ Wikipedia. *Questionnaire [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/YyRx94>. (Consulté le 4-9-2016).

L'interface qui a été privilégiée se compose de couleurs chaudes dans les tons rouges, avec un bandeau représentant un ensemble de symboles typiquement londoniens juxtaposés créant le nom « London » ; cette idée rejoint celle de rendre le questionnaire le plus ludique et attractif possible. Comme précédemment mentionné celui-ci a été mis en ligne sur la plateforme Google Forms et a été conduit en anglais pour que tous les élèves puissent y répondre. Les questions posées ont été remaniées et sont issues d'une longue réflexion en partenariat avec nos collègues et supérieurs afin de poser les bonnes questions qui pourront permettre de nous donner des pistes d'amélioration. Un anglais « simple » et des questions courtes ont été préférés pour la formulation des questions et leurs réponses afin d'éviter de « fausses » réponses dues à un niveau d'anglais trop faible ou de perdre l'attention du répondant avec des questions trop longues qui peuvent décourager.

C'est pour cette même raison que le nombre de questions a été limité ; le titre du questionnaire, en plus d'être simple et direct, mentionne le temps nécessaire pour y répondre à savoir, deux minutes. Cette stratégie nous a semblée nécessaire afin de capter l'attention d'un maximum de personnes. Aussi, afin d'inciter à le remplir et à faire « moins peur », nous avons choisi de ne pas afficher toutes les questions sur une seule et même page, mais d'opter pour une répartition sous plusieurs rubriques, cinq au total, toutes ayant un thème spécifique. On retrouve des questions ciblant les informations disponibles, les motivations, la qualité et la satisfaction, ainsi que des questions dites « bonus » pour finir par une section demandant des informations basiques sur le répondant. Cette technique de répartition a été préférée pour, à nouveau, inciter à la participation et faire en sorte que le questionnaire semble moins long et effraie ou rebute le moins de personnes possible.

Nous avons décidé de ne pas publier notre sondage sur les réseaux sociaux comme sur la page Facebook ou le compte Instagram de l'école ayant chacun des milliers d'abonnés et ce, pour plusieurs raisons. Notre cible sont les étudiants actuels de l'école, or d'anciens étudiants ou même des personnes étrangères à EF Londres peuvent « aimer » ces pages et pourraient vraisemblablement répondre à notre questionnaire ce qui le rendrait immédiatement invalide, mais aussi, car ces réseaux sont gérés et surveillés par le manager des activités et nous n'aurions pas eu le droit de poster un tel contenu. C'est pourquoi nous avons procédé à un envoi groupé d'emails à certains

élèves actuellement présents à l'école et choisis au hasard dans la banque de données d'EF Londres – une sélection restreinte s'explique par le fait que nous ne voulions pas que notre email soit considéré comme indésirable et donc s'avérer inefficace et la sélection au hasard a semblé le plus logique du simple fait de sa nature. Nous avons également mis en évidence le questionnaire sur les deux bornes iPad présentes à chacun des bureaux des activités tout en demandant à tous les élèves passants d'y prendre part. Mais, la méthode de collecte qui s'est avérée la plus efficace fut bel et bien de simplement aller à la rencontre des élèves, de leur expliquer la démarche, et de leur tendre un iPad (emprunté à l'école) avec la page du questionnaire déjà chargée ou bien de leur présenter un QR code à flasher avec leur smartphone qui les redirigeait directement sur la page du questionnaire. L'idée était donc d'enlever le maximum de contraintes possible. Cette façon de procéder n'a donc requis ni déplacement, ni matériel spécifique dont les élèves n'étaient pas en possession, ni interruption prenant trop de temps. De plus, comme incitatif et ayant été inspirée par la campagne menée par l'école lors de leurs questionnaires, nous avons décidé de donner une sucrerie à quiconque remplissait le questionnaire.

Également, des affiches avec notre photo accompagnée d'un simple texte « Aidez Marine » (Annexe J, p. 177) et le QR code mentionné plus haut ont été placés dans des endroits stratégiques de l'école. Par « endroits stratégiques », nous entendons des endroits propices à l'attente tels que les toilettes, la cafétéria et la cour extérieure notamment, où les élèves font souvent la queue ou se reposent, leur laissant ainsi juste assez de temps pour compléter le questionnaire. La raison pour laquelle nous avons disposé des affiches avec notre photo s'explique par le fait qu'il semblerait que les personnes soient plus investies dans la démarche de répondre à un questionnaire (ce qui peut parfois paraître ennuyeux), s'il s'agit d'une requête d'une personne familière et/ou qui leur est chère. Nous comptons ainsi profiter de notre capital sympathie au sein de l'école. En effet, nous faisons partie, en tant que membre du département des activités, des personnes les plus en contact direct avec les étudiants, participant à la plupart des activités et ayant ainsi l'occasion de les connaître davantage, et donc des plus « populaires ». La personnification du questionnaire par notre personne donne une dimension plus humaine à la chose et permet de nous différencier par rapport à d'autres stimuli auxquels les étudiants doivent faire face tous les jours, même au sein

de l'établissement. La simplicité du texte et le manque d'information accompagnant le QR code est voulue pour susciter l'intérêt et la curiosité devant le mystère et générer des « flashes ».

Il est comique de noter que de multiples étudiants ayant complété le questionnaire sur leurs smartphones sont venus nous en notifier en personne ou par retour d'email, et que beaucoup sont sortis des toilettes, légèrement affolés nous demandant si tout allait bien et comment ils pouvaient nous être utiles. Ces exemples montrent une forme de complicité et d'humanité dans les relations *staff*/élèves ainsi qu'un besoin de gratitude de ceux-ci. Toutefois beaucoup sont beaucoup plus enclins à aider si on les aide également : c'est pourquoi nous profitons de chaque occasion où un élève était satisfait pour le rediriger vers le questionnaire.

Ces méthodes se sont révélées fructueuses puisque nous avons tout de même réussi à obtenir 150 réponses, et ce en seulement cinq jours. Même si l'on considère que des résultats quantitatifs sont représentatifs à partir d'un échantillon de 200 personnes environ, les résultats obtenus lors de ce questionnaire nous ont permis d'apporter quelques éléments de réponses à notre problématique. Il nous a semblé pertinent de mettre en valeur les résultats obtenus sous la forme de graphiques dans le sens où une représentation visuelle est souvent plus parlante que des chiffres écrits. Aussi, le fait de changer de dimension quant à l'analyse de données peut faire ressortir d'autres éléments jusqu'alors passés inaperçus.

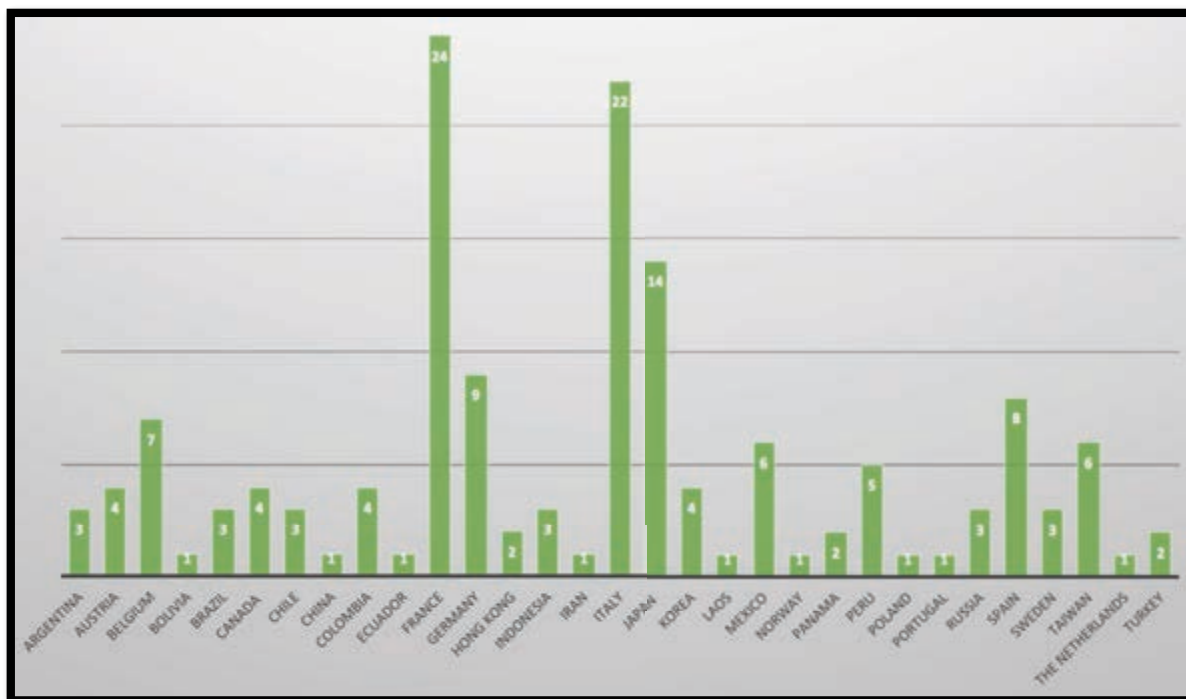
Les résultats

☺ **Information générale :**

Après une semaine de campagne, on constate une perte de vitesse certaine quant au nombre de réponses par jour, ceci dû à l'accoutumance de notre cible à nos stimuli, au nombre élevé de personnes ayant déjà participé et au nombre restreint de personnes restant à convaincre (parmi celles pouvant potentiellement être convaincues). Ayant atteint le chiffre symbolique de 150 personnes, nous avons alors décidé d'arrêter nos résultats. Il s'agit de 66 % de femmes contre 34 % d'hommes. La tranche d'âge des U25 est représentée à 60 % tandis que celle des 25+ à 40 %. Ces répondants viennent

au total de plus de 31 pays et sont représentés dans la figure ci-dessous. Les pays les plus représentés sont : la France avec 24 participants, suivie de très près par l'Italie avec 22 participants et le Japon avec 14 participants. Le reste des pays consiste en une palette diverse de pays de la plupart des continents : cette répartition aléatoire est bien représentative de la fréquentation habituelle de l'école.

Figure 5 - Nombre de participants originaires de chaque pays ayant répondu au questionnaire



Source : MEYER, 2016

Lors de l'analyse des données collectées, nous avons pu mettre en évidence plusieurs éléments, que nous avons classés ci-après par catégorie.

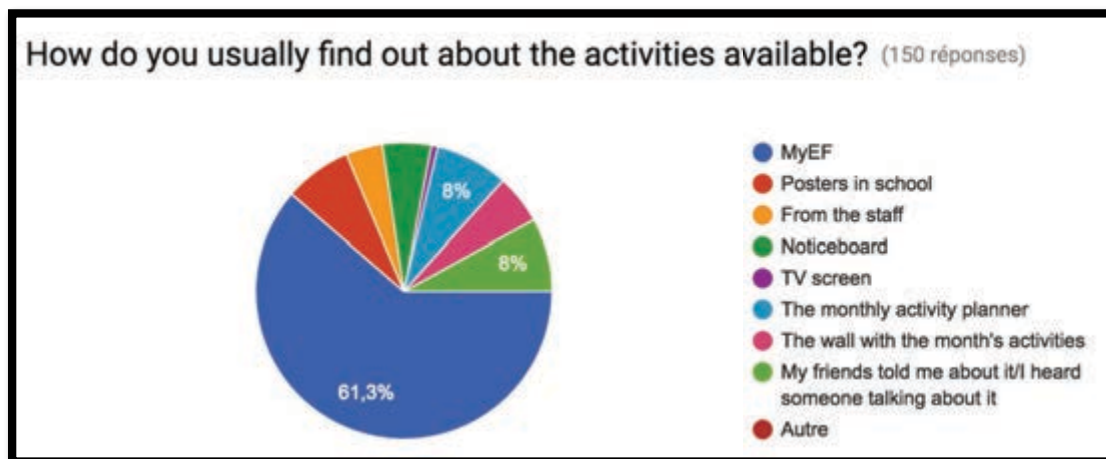
☺ **L'information disponible :**

Nous allons dans un premier temps analyser les résultats concernant l'information disponible au bureau des activités U25.

Les résultats concernant les moyens utilisés pour être au courant des activités au programme, illustrés dans la figure ci-dessous, est sans appel : l'application MyEF est

bien devant avec plus de 61,3 % tandis que presque tous les autres s'équivalent avec trois se démarquant légèrement et étant presque à égalité avec 8 % : les affiches promotionnelles dans l'école, le planning mensuel des activités et le bouche-à-oreille d'amis.

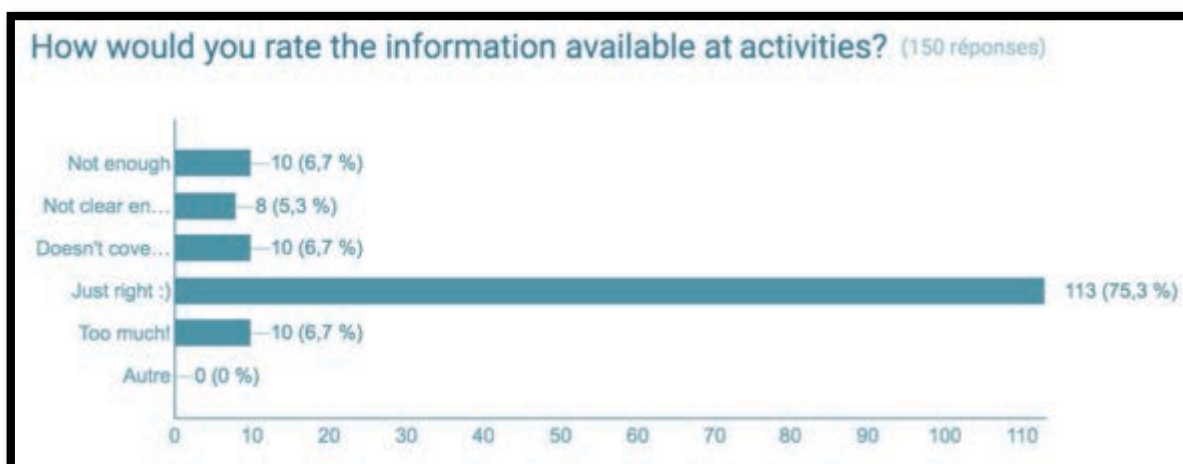
Figure 6 - Moyens utilisés pour être au courant des activités au programme



Source : MEYER, 2016

Au niveau de l'évaluation de l'information disponible, celle-ci est, dans l'ensemble, très bien notée : c'est plus de 113 personnes sur 150 qui estiment que l'information disponible est tout à fait correcte, prouvant que les actions que nous avons mises en place fonctionnent, comme nous pouvons le constater dans la figure ci-dessous.

Figure 7 - Évaluation de l'information disponible au bureau des activités

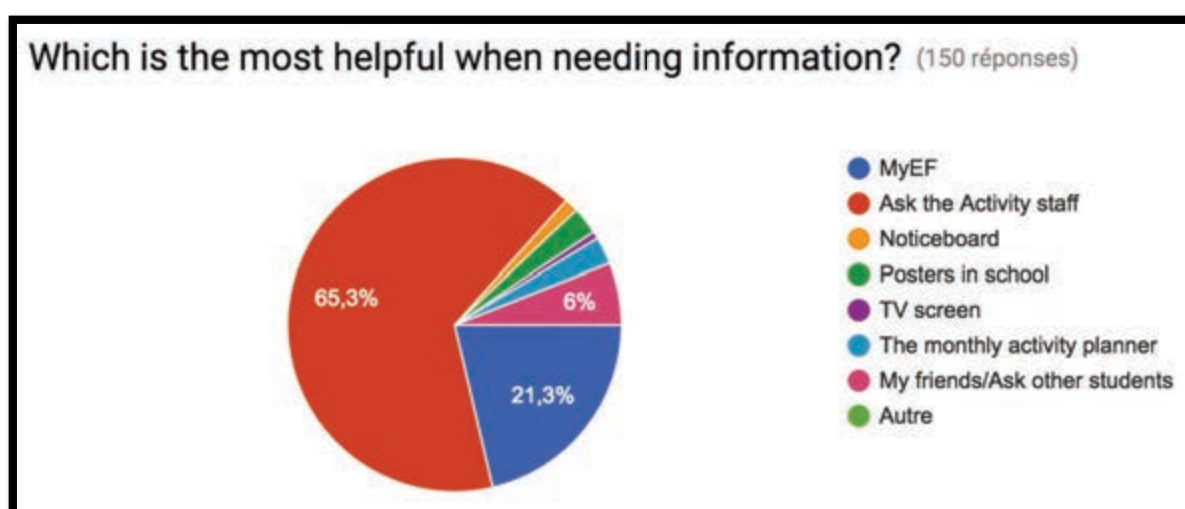


Source : MEYER, 2016

On peut compter comme nulles les avis stipulant qu'il s'agit de trop d'informations et de ceux pensants qu'il n'y en pas assez puisque les deux s'annulent avec 6,7 %.

Ainsi, l'information mobile est la plus consultée et l'information « classique » sur place est jugée satisfaisante. Pourtant c'est tout de même les membres de l'équipe des activités vers lesquels les élèves auront tendance à se tourner à plus de 65,3 % s'ils sont en recherche d'informations et qu'ils ont besoin d'aide :

Figure 8 - Moyen le plus utile si besoin d'information



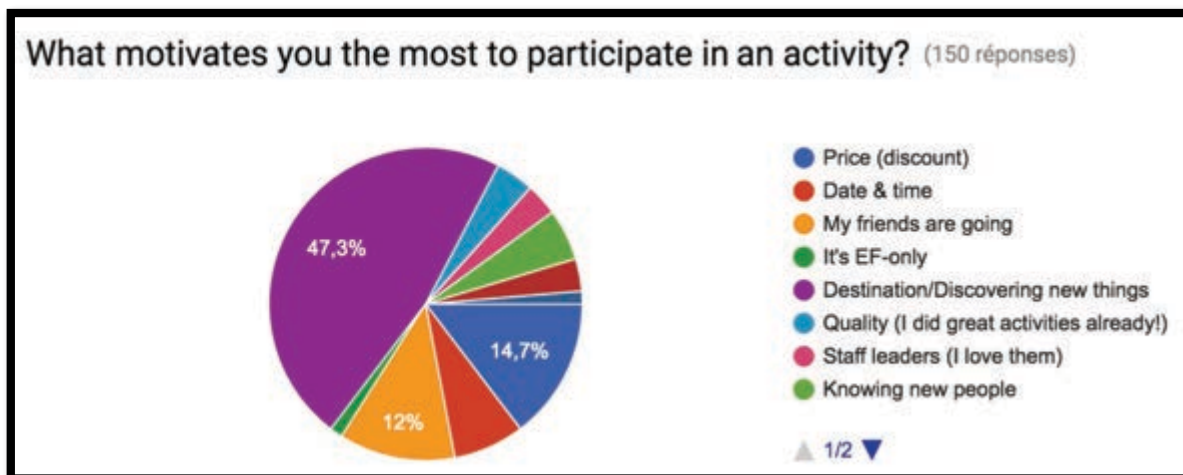
Source : MEYER, 2016

☺ Les incitatifs et les répulsifs :

Nous allons à présent nous intéresser aux motivations et aux démotivations des élèves quant à la participation ou non à une activité proposée par EF Londres.

Si l'on en croit la figure ci-dessous, la principale motivation des étudiants est la destination et l'envie de découvrir de nouvelles choses à 47,3 %.

Figure 9 - Principale motivation poussant à participer à une activité

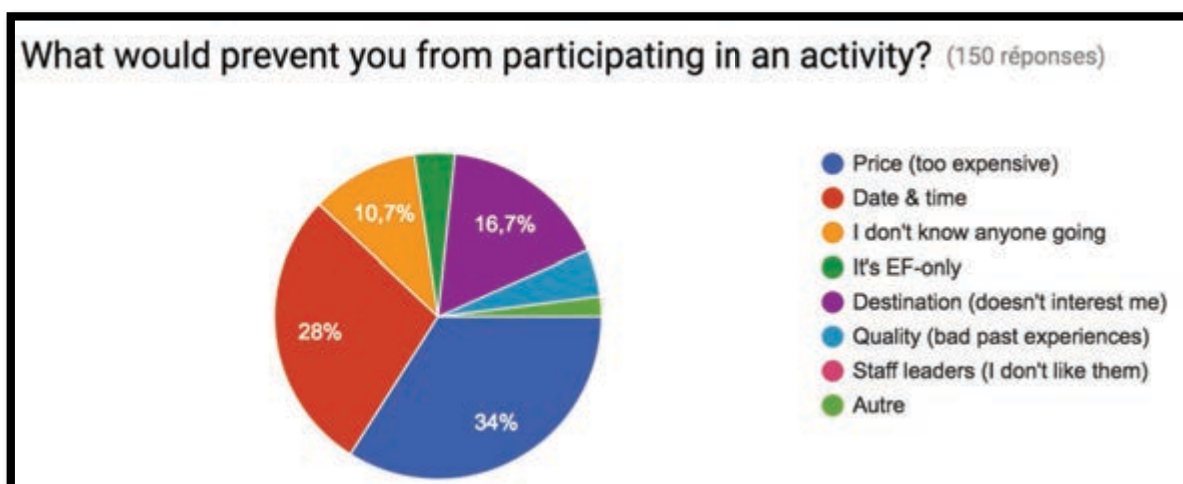


Source : MEYER, 2016

On retrouve l'idée de prix rentrant en jeu avec 14,7 % stipulant qu'un prix réduit les incite à participer, mais également, à 12 %, que des amis vont également participer à l'activité.

Pour ce qui est des raisons à ne pas participer à une activité, les résultats sont plus répartis que pour ceux concernant les motivations où l'idée de la destination prédominait largement. Ici, c'est deux catégories qui mènent : le prix avec 34 % et la date et l'heure de l'activité à 28 %. En troisième et quatrième position, on retrouve la destination (16,7 %) et le fait que personne de l'entourage proche de l'étudiant n'y participe (10,7 %).

Figure 10 - Principale raison poussant à ne pas participer à une activité



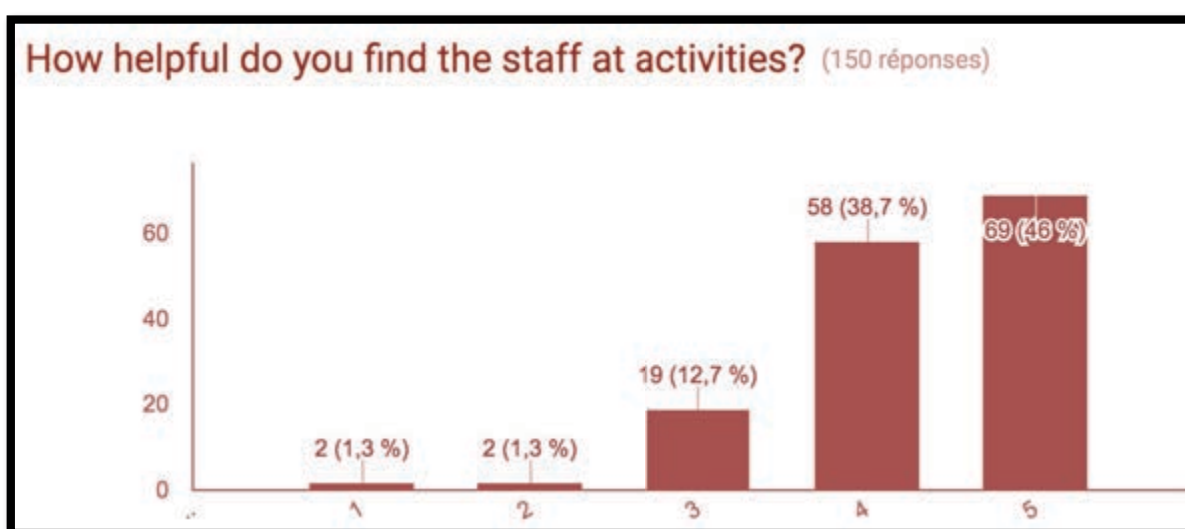
Source : MEYER, 2016

☺ La qualité et la satisfaction :

Il s'agit à présent d'évaluer le niveau de qualité et de satisfaction générale ressenti par les élèves.

L'utilité et la serviabilité du personnel du département des activités sont considérées en très grande partie comme très bonne ou bonne à plus de 84,7 %. Seules quatre personnes ont eu de mauvaises expériences ce qui statistiquement est tout à fait normal compte tenu ici du nombre de participants (au nombre de 150 pour rappel).

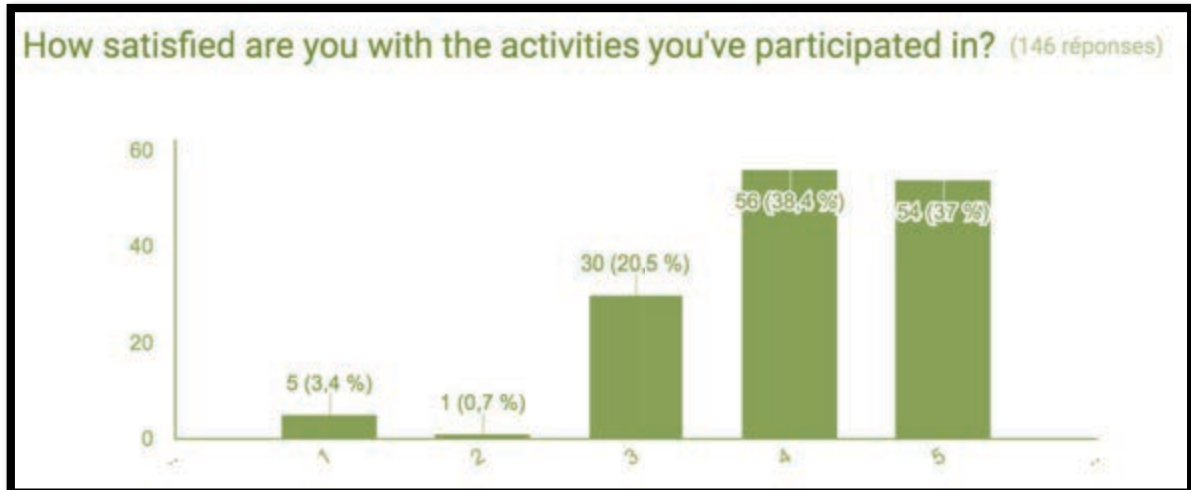
Figure 11 - Utilité et serviabilité des membres du personnel du département des activités



Source : MEYER, 2016

La satisfaction concernant les activités est considérée comme moins bonne avec moins 37 % pour la note maximale et 38,4 % pour la note juste derrière. En soi, il s'agit tout de même 75,4 % qui pensent que les activités sont de bonne qualité. Il faut tout de même prendre garde à ce que cette qualité ne décline pas puisque les résultats penchent plus vers les moyens avec tout de même 20,5 % de personnes estimant les activités comme moyennes. Ceci peut s'avérer jouer en la défaveur d'une réitération de l'expérience, surtout si, par exemple, le prix est estimé trop onéreux.

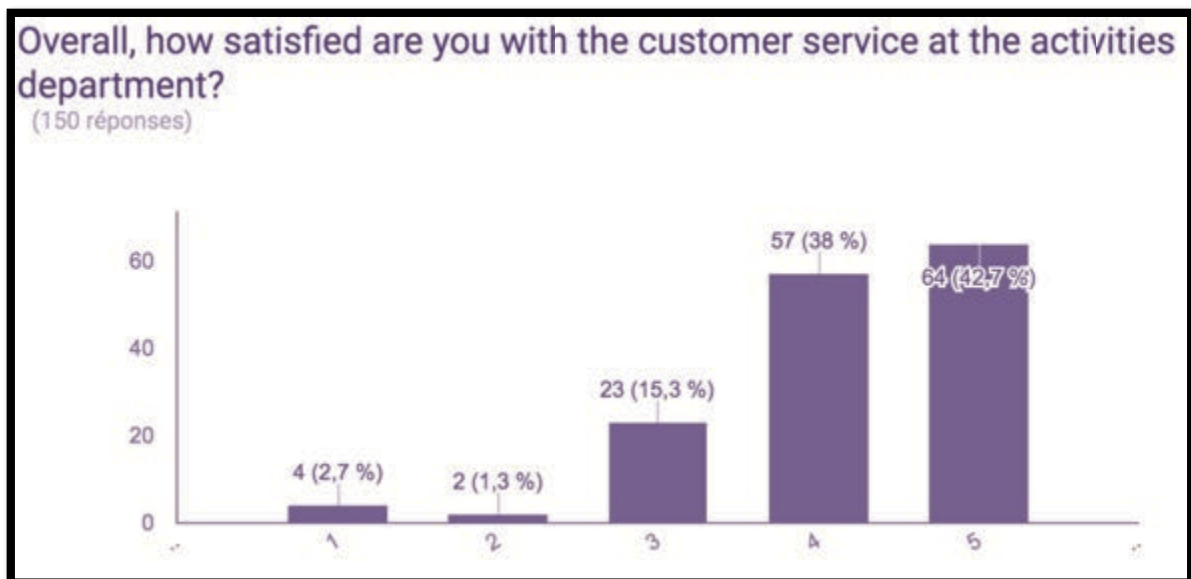
Figure 12 - Satisfaction concernant les activités



Source : MEYER, 2016

La dernière question de cette section concernait la satisfaction générale quant au service client reçu au département des activités.

Figure 13 - Satisfaction générale du service client au département des activités



Source : MEYER, 2016

C'est 42,7 % qui lui donne la note maximale de « 5 » et 38 % la note « 4 ». On se retrouve quand même avec 15,3 % de personnes à convaincre et pour lesquelles il s'agit de relever le niveau et de fournir un meilleur service.

☺ **Les questions bonus :**

Nous avons demandé aux étudiants de définir ce qu'était, selon eux, le service client « parfait ». Ceci était dans le but de laisser libre expression aux élèves et de savoir exactement ce qu'ils recherchaient et ceux vers quoi il faut donc tendre.

Figure 14 - Nuage de mots résumant le service client « parfait »



Source : MEYER, 2016

Afin de faire ressortir au mieux les mots utilisés, nous avons créé ce que l'on appelle un « nuage de mots » comme ci-dessus : il s'agit tout simplement d'une représentation visuelle des mots les plus cités lors de l'enquête. Plus les mots ont été utilisés, plus ils s'affichent avec une police de caractère grande : on peut ainsi donc facilement et rapidement évaluer de l'importance d'un concept ou, dans notre cas, d'une qualité.

On remarque tout d'abord que, même si la question a été formulée demandant l'avis sur le service client, toutes les réponses ou presque sont des qualités de personnes, renforçant ainsi l'idée que c'est de l'interaction que vient la satisfaction. En effet, c'est seulement 11 réponses au total qui parlent du produit en lui-même avec une envie de prix *discount*, de bonnes informations, des activités intéressantes et variées, le tout

dans un environnement propre. Mais, à nouveau, ceci sont des avis uniques ou partagés par deux ou trois personnes uniquement.

En effet, le reste des 150 mots collectés sont tous des adjectifs concernant les qualités qu'une personne fournissant le service client doit avoir. Parmi les mots les plus mentionnés, on retrouve principalement des adjectifs relatifs à l'amabilité avec « *helpful* » (serviable), « *friendly* » (amical) et « *kind* » (gentil). La notion de temps accordé au service est également omniprésente puisqu'on cherche une personne disponible (« *available* ») et patiente (« *patient* ») et être à disposition pour aider et répondre aux besoins des clients (« *tend to customers' needs* »), résultats qui corroborent d'ailleurs ce que l'on a pu constater lors de nos entretiens qualitatifs. On retrouve également l'idée de savoir et d'expertise « *knowledgeable* », que le personnel peut fournir. Ainsi, tous ces mots ont un rapport direct avec des qualités plus humaines : seulement un petit nombre mentionne la vitesse (« *fast* ») et l'efficacité (« *effective* ») du service en tant que service « parfait », prouvant que certaines personnes préfèrent un tel service, mais venant directement invalider ce que la majorité pense avec un service, au contraire, « *patient* », sous-entendu disponible et prenant un certain temps.

Il n'y a malheureusement eu que très peu de suggestions (cette question était facultative), mais celles faites ont bien été prises en compte et faites suivre à notre manager. Elles concernent principalement une demande de plus variée d'activités avec notamment plus de sports proposés ou de voyages à l'étranger.

À présent que nous avons collecté et analysé les résultats, il s'agit dans un premier temps de les interpréter afin de pouvoir, dans un second temps, en dégager les principales voies d'amélioration de façon concrète et précise, le tout appliqué et adapté à notre environnement et terrain d'enquête à savoir, le bureau des activités U25 d'EF Londres.

1. Interprétation des résultats

1.1. Théorie

Nous allons reprendre élément par élément les points abordés dans le questionnaire ce qui devrait nous aider à trouver rapidement et efficacement les points à améliorer et les solutions envisageables. Les questions ayant été préalablement triées par catégories, cela va nous permettre d'avoir une vision globale de la situation quant à la satisfaction client au regard du département des activités dans son ensemble. Et pour nous permettre d'aller plus loin dans les détails, en plus de la catégorisation préliminaire, nous avons fait en sorte que chaque question soit scrupuleusement réfléchi afin d'aborder précisément un aspect spécifique de chaque catégorie nous facilitant ainsi la tâche aux vues de l'interprétation des résultats. Celle-ci s'est faite en utilisant les données obtenues directement sur Google Forms que nous avons parfois soumises également à des analyses en tableaux de croisé dynamiques générés sur Microsoft Excel. À l'instar des rubriques créées, nous allons regrouper leurs interprétations par thèmes et idées-clés.

L'information : Les résultats obtenus nous prouvent une fois de plus la prédominance du virtuel et de l'attention toute particulière qu'il faut accorder à ce moyen de

communication avec les élèves, en étant sûr de ne pas commettre d'erreurs. Cette importance prédominante de l'application signifie également qu'il faudra redoubler d'efforts pour mettre en ligne les photos et les descriptions les plus aguichantes possible, ne pouvant malheureusement pas compter sur le contact humain pour vendre une activité.

Il y a tout de même une amélioration à fournir d'un point de vue de la diversité et la clarté de l'information jugées comme faibles à respectivement 6,7 % et 5,3 %. Il s'agira donc de continuer nos efforts en matière de simplification et d'épuration de l'information tout en la diversifiant.

Cette constatation vient corroborer l'importance des relations humaines et du contact humain qui amène alors une valeur ajoutée de par l'interaction que l'on peut avoir, un échange, et de par l'expertise et l'expérience que le *staff* peut avoir. Ceci sous-entend également une confiance en les membres de ce dernier. Ceci est très positif puisque cela signifie qu'il faut continuer dans cette lancée et les efforts fournis par l'équipe pour que MyEF ne prenne plus de place, tout de même en deuxième position avec 21,3 %. L'idée d'assurer une prestation humaine et de renseigner directement en face à face un élève est que cela va instaurer une relation et une personnalisation de l'expérience qui conduira à une plus grande satisfaction que ce qui aurait pu être obtenu simplement en ligne. L'expérience en ligne est plus portée sur l'efficacité que sur les émotions et la prise en compte des individus en tant que tel. Il s'agit ici de faire se sentir les élèves comme à la maison et non pas comme un numéro.

L'aspect humain et émotionnel inclut plusieurs choses : la nécessité d'un personnel efficace et la présence d'un personnel polyglotte et international est à double tranchant : d'un côté il s'avère être un avantage certain pour certains élèves en recherche de connexions avec leurs compatriotes, et d'un autre côté peut être jugé négativement de par leur accent parfois trop prononcé. Ou, au contraire, pour certains ceci peut représenter une frustration ; il s'agira donc de prêter attention à ce genre de détail.

Les motivations : Les résultats obtenus rejoignent clairement ce que nous avons mis en lumière dans les parties précédentes, à savoir que les étudiants sont désireux de faire de nouvelles expériences et sont friands de bons plans. Aussi, ils cherchent à faire partie d'un groupe et ont tendance à « suivre le mouvement » si leurs amis participent. Il s'agit donc de savoir se renouveler constamment pour pouvoir toujours intéresser un maximum d'étudiants à découvrir de nouvelles choses, en gardant en tête que leur budget n'est pas illimité. Au niveau de la promotion, il s'agira de miser sur les meneurs de groupes pour que les autres suivent.

Bien sûr, nous le savions, le prix doit rester le plus bas possible afin d'attirer la clientèle. Mais les résultats ci-dessus sont très intéressants parce qu'ils nous mettent en évidence que le moment auquel l'activité sera planifiée aura un impact énorme sur la participation potentielle d'un élève. Ainsi, il faudra très prudemment choisir les heures auxquelles la majorité des élèves pouvant être intéressés par telle ou telle activité n'auront pas de cours, et choisir de façon judicieuse le jour, samedi ou dimanche voire lundi durant la période haute, pour les excursions d'une journée. Ainsi, la bonne planification des activités peut s'avérer être un élément, somme toute surprenant, pouvant changer la donne. À nouveau, l'attrait de la destination est mentionné : il s'agit peut-être d'un désintérêt pour une destination de par la méconnaissance du lieu et la possibilité d'amalgames (exemple : tous les châteaux sont les mêmes). Il s'agira donc de faire plus de promotion sur les destinations moins connues proposées, à l'aide de photos et d'informations utiles pouvant peut-être changer l'avis de certains.

La qualité et la satisfaction : Il s'agit ici de convaincre le 12,7 % estimant comme moyen le personnel que celui-ci est tout à fait utile de par son expertise et serviable. Il s'agira de continuer dans notre lancée de positivisme et de bonne humeur, mais en ne délaissant tout de même pas l'aspect professionnel. C'est notamment en s'adaptant à cette clientèle et en prenant en compte ses suggestions que nous arriverons à ce résultat. Il s'agit donc de continuer et d'améliorer la formation de son personnel afin d'assurer qualité, satisfaction et fidélisation.

La prise en compte des différences culturelles et les bénéfices de la préparation mentale et ceux d'une formation potentielle sont avoués par les membres du personnel qui estiment que cette démarche pourrait leur éviter de nombreux problèmes qui mettent élèves et *staff* dans des situations d'inconfort élevé, et donc leur épargner du temps. Les membres du personnel affichent un grand intérêt envers des formations concernant les différences culturelles et il s'agit de répondre à leur demande : il faudrait mettre en place plus de CPD sur ces thématiques ce qui pourrait bénéficier aux deux partis en question. Aussi, il ressort de nos entretiens l'importance de la prise en compte des différences culturelles puisque celles-ci consistent souvent en des cas extrêmes et la perte de client immédiate dans le sens où il sera alors impossible de se rattraper auprès de celui-ci. Et, comme nous l'avons vu, un client insatisfait le dira beaucoup plus autour de lui, impactant ainsi très négativement l'image de l'école.

Les démarches faites en termes de personnalisation de l'espace sont très appréciées sauf qu'il s'agit d'assurer une continuité dans celles-ci, comme par exemple avec le coin des anniversaires qui a été source de moquerie puisqu'il n'avait pas été mis à jour. Ceci en soi crée le contraire de l'image que l'on veut refléter : elle dénote d'une nonchalance, d'un personnel distrait et étourdi, d'une organisation brouillonne et d'une certaine incompétence alors que l'on veut montrer une image professionnelle d'une équipe performante sachant s'amuser, être à l'écoute et étant proche de ses élèves. C'est pourquoi il est primordial d'assurer le suivi des choses mises en place afin de ne pas tomber dans le ridicule.

Le jugement positif de l'évolution de l'environnement du bureau des activités U25 et le contentement général en matière d'informations disponibles nous prouvent la réussite de la mise en place de nos actions qui, ayant été implantées au fur et à mesure, sont venues de façon subtile, mais efficace changer l'avis général, renforçant l'image plus professionnelle que nous cherchions, sans pour autant s'imposer au détriment d'une ambiance moins « fun ». Ce succès nous encourage donc à continuer nos efforts dans ce sens.

D'un point de vue de la différenciation des U25/25+, c'est déjà très positif puisque l'école met déjà en place des activités réservées à tel ou tel groupe d'âge avec un personnel attitré qui le connaîtra mieux et saura donc mieux le servir. Il s'agit toutefois

de ne pas tomber dans la routine puisque les deux groupes d'âge mentionnent un manque de variété au niveau des activités, surtout pour les élèves restant plusieurs mois. Il ne s'agit donc pas seulement de personnaliser le service en ne prenant en compte que l'âge, mais également en tenant compte du facteur de durée de séjours.

1.2. Pratique

Bien que, théoriquement, tous les éléments mentionnés ci-dessus se révèlent être des points à améliorer, la réalité est qu'il faut prioriser lesquelles sont les plus urgentes et sur lesquelles il faut agir immédiatement. De plus, l'innovation et l'amélioration sont entièrement dépendantes des ressources qu'il s'agit donc de prendre en compte sérieusement.

Aussi, certains des points mentionnés, même s'ils posent problème, ne peuvent malheureusement pas être améliorés dans le sens où cela est très difficile, voire impossible. En effet, le problème de la localisation du bureau des activités situé derrière un mur et dans un étroit de l'école évoquée dans l'entretien avec Madame H. (**Erreur ! Nous n'avons pas trouvé la source du renvoi.**), est un exemple de problème qu'il est extrêmement difficile de résoudre dans le sens où la structure même du bâtiment ne peut être changée à moins d'un projet de démolition ou de rénovation de grande envergure. De plus, l'intérieur de l'école a été récemment rénové par un cabinet d'architectes renommés, et l'éventualité d'agrandir l'école pour pouvoir au mieux faire face à un nombre élevé d'étudiants rencontre une fervente opposition de la part des riverains voulant préserver la rue au style géorgien comme le témoigne le refus d'une proposition d'extension de l'école il y a de cela une année⁷⁵. Une nouvelle demande est en cours, mais risque fortement de se confronter aux mêmes réticences.

Ainsi, dans nos actions et nos préconisations à suivre, nous nous sommes efforcée de focaliser nos efforts et notre énergie en adressant les problèmes nous paraissant les

⁷⁵ Evening Standard. *Roupeil Street : Campaign to protect « magical » London street from development after 150 years [en ligne]*. Disponible sur <http://goo.gl/ZvHijP>. (Consulte le 4-9-2016).

plus pressants et les plus moins onéreux, faute de temps et de budget actuel alloué à l'amélioration du service, fin d'année fiscale oblige.

2. Actions mises en place

Les analyses qualitatives et quantitatives qui ont été menées et leurs résultats nous ont donc aidé à dégager des thèmes d'amélioration qui ont conduit à la réflexion puis à la mise en place d'actions concrètes que nous allons ici présenter.

Nous allons en premier lieu parler des actions mises en place qui ont remporté un succès et qui ont contribué à l'amélioration de l'expérience client dans sa globalité, avant de nous intéresser aux échecs rencontrés et aux enseignements que nous avons pu retirer de ceux-ci.

Ces différents éléments sont présentés sous forme de listes à puces par souci de fluidité de lecture et de compréhension, au vu du nombre élevé d'actions mises en place. À noter tout de même que certains éléments aient été mis en application simultanément et que les catégories entre elles ne sont pas classées par ordre chronologique puisque nous tachions d'améliorer les différents aspects en simultanément, au fur et à mesure. Aussi, même si nous avons tenté de catégoriser les actions mises en place, la plupart se regroupent et sont connectées entre elles et il est difficile d'établir des limites vraiment définies.

2.1. Réussites et conséquences

Nous allons donc tout d'abord parler des actions qui furent des réussites. Nous parlons de réussites en ce sens où elles eurent un ou des impact(s) positif(s) sur le service client et donc a fortiori de la satisfaction client.

Nos recherches et études sur la question nous ont montré qu'un service client de qualité s'articule autour de cinq notions-clés lui assurant des conséquences positives et donc, une satisfaction client augmentée. On peut lister les grandes catégories d'amélioration suivantes :

- ✓ **L'optimisation** : l'idée derrière une optimisation est de faire ressortir le meilleur, d'améliorer et de perfectionner quelque chose.
- ✓ **La personnalisation** : elle a un rapport direct avec la prise en compte de la clientèle propre à l'entreprise et rejoint l'idée de s'adapter à celle-ci afin de moi lui convenir.
- ✓ **Le relationnel** : il s'agit de toute la dimension humaine du service client et de tout ce qui peut être amélioré par rapport aux interactions avec les clients.
- ✓ **La proactivité** : il s'agit d'anticiper les demandes, les besoins ou les problèmes en y faisant face avant qu'ils n'arrivent afin d'assurer une meilleure fluidité et une meilleure gestion des risques.
- ✓ **Le développement/l'innovation** : il s'agit de renouveler son offre, de l'améliorer en développement son service ou son personnel et d'amener de nouvelles idées afin de pouvoir toujours être aussi attractif.

Plus spécifiquement, on fera référence à des améliorations relatives à :

- l'information ;
- la promotion ;
- l'image/la réputation ;
- la qualité ;
- la performance.

Il est également à noter que le signe ➤ suivant les actions mises en place introduit les conséquences positives accompagnant celles-ci. Nous n'avons malheureusement pas pu obtenir de chiffres précis quant aux conséquences que nous allons mentionner, par exemple, « augmentation de 10 % en matière de bénéfices » en ce sens où, à nouveau, certaines informations sont confidentielles, certaines sont parfois difficiles à mesurer tandis que les retombées positives de certaines actions mises en place ne seront « visibles » que sur le moyen et/ou long terme et donc, pas actuellement vérifiables. Ainsi, la plupart des conséquences que nous allons mentionner sont plus issues de nos

observations et sont parfois estimées et il restera donc à les vérifier sur le plus long terme. Pour aider le lecteur à la visualisation des actions mises en place, nous avons jugé bon de fournir des photos en Annexe K, p. 178.

L'optimisation

✓ De l'espace

- Mise en place d'un portant à journaux : l'espace disponible pour le bureau des activités étant tout de même restreint et encombré du fait qu'il se situe dans un coin derrière un mur le cachant quelque peu, il a semblé judicieux d'ajouter un portant à journaux sur un bout de mur attenant au bureau U25 qui était inutilisé : cela a permis de rendre disponible en libre-service de nombreuses informations jusqu'à non mises en valeur ou gardées dans les placards réservés au *staff*.

- Utilisation des espaces publicitaires des toilettes : des portants publicitaires sont situés dans chaque cabine de toilette – malheureusement, leur utilisation était devenue obsolète (des affiches d'excursions datant de plus de trois mois plus tôt s'y trouvaient). On ne tirait donc plus profit de cet espace publicitaire privilégié et, de plus, donnions une image négative ou du moins négligée de l'équipe responsable et de l'école dans son ensemble par extension. Nous avons donc pris à cœur de toujours mettre à jour ces affiches.

- Réorganisation et restructuration de l'espace dédié à l'information : le bureau présentait à notre arrivée une organisation de l'information brouillonne et non structurée. L'information en général et la promotion sont principalement transmises par le biais de posters accrochés sur les murs. Or, ceux-ci n'étaient que très rarement changés ou mis à jour, et étaient placés au hasard, sur un pan de mur vide. Nous avons donc réservé des pans de murs pour des types d'information spécifique par exemple : activités gratuites, soirées, transports, etc. Ceci a contribué à une constance dans l'information aidant les élèves à s'y retrouver, tel un consommateur dans son supermarché habituel.

- Réorganisation et rangement des espaces de rangement : les placards à disposition du personnel étaient clairement trop encombrés. Nous avons donc tout d'abord fait un tri dans ceux-ci. Nous avons ensuite tout réorganisé par catégorie : *merchandise*, documents, accessoires, matériel de sport, etc. En effet, tout était mélangé et il était très difficile de trouver ce que l'on cherchait au moment où on le cherchait sans à nouveau recréer un désordre derrière. Nous avons donc tout labellisé et rangé de façon à trouver les choses rapidement et à être le plus efficace possible.

- Épuration de l'information : à l'image de l'intérieur des placards, l'affichage de l'information était disparate et désorganisé. Les affiches comprenaient trop de textes, ne possédaient pas de design aguicheur ou étaient simplement trop abondantes, donnant au client le sentiment d'être oppressé et lui fournissant trop d'informations auxquelles du coup, il ne prêtait pas attention. Nous avons donc décidé d'épurer celle-ci et de ne garder que les affiches les plus importantes et de remettre certaines au goût du jour. Ceci a conduit à une meilleure réceptivité de la part des élèves.

- Image plus professionnelle = réputation améliorée
- Gain d'efficacité et de temps = service plus rapide
- Information plus simple, plus claire = information plus efficace
- Information plus dense

Ainsi, une meilleure organisation de l'espace nous a permis non seulement d'optimiser l'espace à notre disposition, de donner une image plus organisée, structurée et a fortiori professionnelle du département, mais également de laisser la place pour d'autres améliorations.

✓ Des ressources

- Utilisation des scanners de code-barres : Dès notre arrivée, nous avons remarqué la présence de lecteurs de code-barres associés à chacun des ordinateurs disponibles. Or, ceux-ci étaient ignorés. Nous avons donc décidé de les mettre à profit pour lire les cartes étudiantes virtuelles des élèves disponibles sur l'application « MyEF » où toutes leurs informations sont rassemblées : classes, activités, informations importantes, etc.

En effet, la méthode « classique » jusqu'alors utilisée pour identifier un élève lors d'un achat était manuelle à savoir, entrer le nom de l'élève manuellement sur le logiciel de transactions utilisé dénommé Timekiosk (TK). Le logiciel requiert l'identité de l'acheteur pour toute transaction effectuée. Or, il est extrêmement difficile de comprendre ou d'écrire le nom d'un étranger correctement puisque lorsque l'on n'est pas familier avec sa langue. Plusieurs alternatives se présentaient alors :

- redemander à l'élève de répéter ou d'épeler son nom,
- passer le clavier de l'ordinateur directement à l'élève,
- assigner la transaction à un élève au hasard.

Sauf qu'aucune de ces alternatives n'est bonne. La première crée un malaise à la fois chez l'élève et l'employé, l'élève remettant en cause son accent ou tout simplement son niveau d'anglais en général et perdant instantanément toute confiance en soi ce qui exactement l'inverse qu'EF Londres cherche à faire. Ceci engendre frustration et perte de temps à cause d'une communication altérée. La deuxième « solution » est chronophage, laborieuse et antihygiénique, dans le sens où le clavier est au format QWERTY et où l'élève n'a qu'une vision partielle de l'écran, rendant difficile la tâche de saisie. De plus, le client n'est pas censé être en charge de cette manœuvre et rend l'expérience quelque peu loufoque et clairement amateur. La troisième alternative parfois choisie était de tout simplement allouer la transaction à un autre élève au hasard. Deux problèmes se sont alors présentés : lors de problèmes avec le paiement ou un remboursement dû et la transaction étant introuvable, et cette sélection aléatoire dessert également les intentions d'analyses des ventes et des statistiques effectuées par le département des finances chez EF.

C'est pourquoi, nous avons songé logiquement d'utiliser les ressources à notre portée. Les élèves étant très souvent avec leurs portables en main lors de leurs achats, il est donc d'autant plus facile pour eux d'aller sur l'application MyEF et de nous présenter leur carte étudiante virtuelle avec code-barres personnel. Il suffit donc simplement de scanner celui-ci et l'élève est directement ajouté au logiciel.

Cette mise en place fut difficile à mettre en place, consistant parfois une certaine inconvenance pour les étudiants, surtout ceux ayant été présents avant la mise en place. Il a fallu réhabituer les élèves et pousser cette habitude pour qu'elle fonctionne efficacement. À l'heure d'aujourd'hui, la formule a tellement marché pour certains qu'ils se présentent avec la capture écran de l'identité d'un ami pour lequel ils doivent également réserver une activité ! Ceci dénote d'un progrès considérable. Toutefois, de gros efforts restent à fournir afin de permettre une mise en place durable de cette nouvelle mesure, car même si la signalisation et l'information sont présentes (Annexe L, p. 181), c'est (presque) toujours au membre du personnel de demander de montrer la carte étudiante virtuelle.

Cette technique nous a notamment permis d'être plus exacte quant à nos transactions, nous a épargné des malaises et nous a fait gagner énormément de temps. Il s'agit sûrement de l'action majeure mise en place.

- Utilisation de l'écran plat : un écran plat d'une taille assez conséquente est présent au bureau des activités. Sauf que celui-ci, à notre grande surprise, n'était pas utilisé et restait éteint. Étant relié à un ordinateur, nous avons donc eu l'idée d'utiliser l'écran comme canal de diffusion d'informations ou pour promouvoir des activités (surtout celles qui peinaient à vendre). Cette démarche s'est avérée concluante puisque les élèves montraient souvent du doigt l'écran lors de leurs achats.

- Diffusion de musique de fond : L'atmosphère générale du lieu de vente est primordiale et le client doit s'y sentir à l'aise. Nous l'avons vu l'ambiance musicale peut aider à l'achat. C'est pourquoi nous avons décidé de mettre à profit quotidiennement les haut-parleurs trop peu souvent utilisés afin de diffuser de la musique en fond sonore. Cela influence l'humeur des étudiants parfois chantants sur les paroles, mais aussi les membres du personnel, se laissant parfois aller à une petite chorégraphie, entraînant l'hilarité des élèves passants et contribuant à la bonne ambiance.

- Utilisation de la borne iPad : la borne iPad était délaissée. À la base mise en place pour faciliter l'achat d'*EF Credits* la monnaie EF que l'entreprise essaye de promouvoir, mais en vain jusque là, cet iPad est rapidement tombée en décrépitude. Nous l'utilisons à présent pour des questionnaires de satisfaction, pour promouvoir les *reviews* sur les réseaux sociaux ou pour promouvoir des photos ou vidéos d'attractions proposées.

- Labellisation et plastification de l'information : Après la réorganisation et la restructuration de l'information mentionnée plus tôt, nous avons mis en place et laminé de multiples indicateurs aidant à la bonne compréhension de l'information sous forme de titres. Ceci a aidé à thématiser l'information et à la rendre plus claire. De plus, beaucoup de posters « permanents » (informations génériques) étaient simplement accrochés au mur sous forme originale, en papier donc. Sauf qu'avec l'achalandage de l'école, le couloir de passage n'étant pas large, et les élèves se frottant ou s'adossant aux murs, ces affiches avaient vite l'air négligées et non professionnelles. C'est pourquoi nous avons décidé de plastifier toutes les affiches, les rendant plus « viables » et donc réduisant les coûts, mais surtout renvoyant une image plus professionnelle.

- Mise à disposition d'information supplémentaire : ajout d'informations souvent demandées par les élèves et répondant aux questions souvent posées concernant les transports, les musées, les parcs, les choses à faire gratuites, etc. Ceci répond donc à une demande/un besoin de la clientèle.

- Augmentation de la rapidité et de l'efficacité du personnel
- Amélioration de l'atmosphère
- Utilisation des nouvelles technologies comme support promotionnel
- Image plus professionnelle

✓ **Ventes**

- Mise en place d'un service de carte sans contact : un terminal de carte bancaire étant déjà en place, il nous a semblé dommage de ne pas profiter des avancées techniques dans ce domaine. Après quelques recherches et appels, nous avons réussi à permettre au terminal de carte d'accepter les paiements sans contact, et ce, sans engendrer de coûts pour l'entreprise, rendant ainsi les transactions bancaires plus rapides et efficaces.

- Mise en valeur du *merchandise* : EF possède une grande panoplie d'accessoires, de vêtements, etc., qui ne sont malheureusement pas forcément populaires malgré leur qualité. Leur présentation a donc été complètement repensée afin de bien mettre en valeur chaque élément. De plus, le vendredi a été déterminé en tant que jour de la semaine où tous les membres du département des activités porteront les vêtements EF, afin d'en faire la bonne promotion (des photos des membres de l'équipe posant comme modèles ont été relayés sur les réseaux sociaux également). De plus, un exemplaire d'un t-shirt EF a été dédié par des élèves partant et mis en avant, donnant ainsi des idées d'utilisation au t-shirt pouvant ainsi être plus considéré comme souvenir qu'accessoire de mode.

- Promotion orientée vers ce que l'on veut vendre : comme nous l'avons précédemment mentionné, nous avons décidé de focaliser nos efforts sur les activités que nous voulions vendre en priorité et pour ce faire, nous promouvons et mettons à jour dans tous les espaces à notre disposition : toilettes, écran plat, iPad, affiches, réseaux sociaux, tableau d'information à l'entrée ou tout simplement promotion par le *staff*.

- Rectification des boutons sur TK : le logiciel utilisé pour les saisies de transactions présente des boutons préenregistrés et catégorisés, regroupant l'ensemble des éléments à vendre par le bureau des activités. Sauf que ce logiciel n'avait pas été « renouvelé » depuis trop longtemps ; ainsi, nous nous retrouvons à toujours devoir modifier le prix du produit (ayant augmenté au fil des années) ou à devoir insérer une saisie manuelle, le produit n'était pas répertorié. Nous avons donc pris l'initiative d'établir une liste des changements à effectuer afin d'éviter confusions et pertes de temps (Annexe M, p. 182). Notre manager l'a donc fait suivre au bureau des finances d'EF à Amsterdam qui, en une petite semaine, avait procédé aux changements

demandés. Ceci prouve bien que des changements qui peuvent s'avérer mineurs de prime abord peuvent, combinés avec d'autres de même envergure, représenter un avantage majeur.

- Faire l'expérience des activités proposées : en tant que personnel en charge de vendre un service ou un produit, il est plus que recommandé, pour bien le connaître et pouvoir au mieux le vendre, de l'avoir soi-même déjà essayé. C'est pourquoi nous avons mis un point d'honneur à participer à la majorité des activités proposées. Nous avons d'ailleurs remarqué une augmentation de notre persuasion par rapport aux élèves puisqu'ils demandent toujours si nous-même y avons déjà été. Le cas contraire discrédite automatiquement la personne essayant de vendre et l'élève pense que nous essayons simplement de vendre en lui mentant ou en lui cachant la vérité. L'expérience devient alors un gage d'authenticité, de savoir et surtout, de confiance.

- Augmentation de la rapidité et de la facilité du service
- Augmentation des ventes de *merchandise* (prix de meilleur vendeur de *merchandise* remporté)
- Moins d'erreurs au niveau des finances

✓ **Image/Réputation**

- Mise en place d'un calendrier de diffusion pour les publications sur les réseaux sociaux : nous l'avons vu, les réseaux sociaux ont une place prépondérante dans la vie quotidienne de notre cible. EF Londres est présent sur Facebook, Instagram et Snapchat. Or, leur utilisation est inégale et les posts pas toujours organisés. Ainsi, nous avons mis en place un calendrier de diffusion pour ces différentes plateformes afin d'harmoniser le contenu virtuel et thématiser les sujets, et ce de façon quotidienne. Ce calendrier mentionne différents sujets à aborder chaque semaine avec la mise en place de posts spécifiques hebdomadaires comme les « *Did you know* » tous les mercredis où la publication concerne un contenu plus académique ou culturel.

- Mise en place de QR codes : nous avons mis en place de grandes icônes représentant les réseaux sociaux sur lesquels EF Londres est présent et crée des QR codes à flasher avec un smartphone pour rendre encore plus facile l'ajout sur ces plateformes et inciter le plus d'élèves à nous « aimer ».

- Campagne de reviews : accompagnant cette démarche d'augmenter le nombre d'abonnés aux réseaux sociaux, nous avons également promu les *reviews* d'EF Londres sur la page Facebook de celle-ci. Pour ce faire, nous avons mis à profit l'iPad avec la page du site déjà chargée, ne restant plus qu'à ajouter des critiques. Ceci s'avère très important dans le sens où l'on remarque, après avoir fait une étude de *benchmarking* sur ses principaux concurrents, que EF Londres se situe dernière avec une note globale de 4,3/5 (bien évidemment, ces concurrents n'ont pas autant de *followers* ni d'avis postés, mais tout de même, il s'agissait de réagir.

Ainsi, nous avons mis en place, chaque lundi, d'un envoi groupé d'emails aux élèves ayant tout juste quitté l'école les jours précédents demandant de leurs nouvelles et les remerciant d'avoir passer un séjour à EF Londres et leur demandant également d'ajouter une *review* sur la page Facebook EF. Ces étudiants sont triés sur le volet : ce sont ceux qui sont les plus satisfaits lors de la dernière évaluation menée en ligne par l'école. Ainsi, on s'assure des commentaires positifs.

De plus, nous avons créé une sorte de carte de visite (voir ci-dessous) que l'équipe distribue aux élèves qu'elle a réussi à aider et visiblement satisfait et reconnaissant et également au retour des activités et excursions. Cette démarche à elle seule a réussi en seulement deux mois de faire augmenter la note générale de l'école à 4,4/5. En seulement quelques mois, c'est plus de 1 200 nouvelles personnes ayant aimé la page Facebook : on en compte aujourd'hui plus de 48 500. Ceci renforce contribue au succès de posts de l'école, par exemple presque 28 000 personnes « atteintes » par un post fin mai. Et c'est tous les jours plus de *followers* sur Instagram, dénombrant maintenant presque 2 300 abonnés avec des photos postées atteignant presque 400 *likes* (Annexe N, p. 183). C'est donc avec une bonne promotion de ses réseaux sociaux et la publication d'un contenu intéressant, organisé et adapté qu'EF Londres voit aujourd'hui ses chiffres s'améliorer, représentant vraisemblablement sur le plus long terme une augmentation au niveau du nombre d'élèves inscrits à l'année.

- Amélioration de l'esthétique de l'information : cela a déjà été mentionné, mais l'adoption d'une esthétique plus épurée et la plastification des contenus de l'information ont réussi à renvoyer une image beaucoup plus professionnelle et sérieuse du bureau des activités incitant peut-être ainsi plus de personnes à y faire confiance.

- Récompenses : Fin août 2016 (à la fin de la période estivale), EF Londres remporte dans toutes les catégories évaluées la compétition « *Clash of the titans* », une compétition interne opposant les deux plus grandes écoles du Royaume-Uni, Oxford et Londres. Le 2 septembre 2016, elle remporte le prestigieux prix de « *EF school of the year* » une compétition opposant toutes les écoles EF au monde. Quant au département des activités, il remporte fin juillet 2016 le prix de « *Best merchandise seller* », une compétition opposant toutes les écoles du monde au niveau de la vente de *merchandise*. L'équipe a alors le droit de figurer en avant-première sur le nouveau site *EF Store*⁷⁶, magasin de vente en ligne de produits EF, posant avec les nouveaux vêtements EF. C'est donc en améliorant toujours son offre et ses services que l'équipe d'EF Londres est récompensée et reconnue parmi ses pairs en tant que figure d'autorité parmi toutes les écoles EF. Ces récompenses représentent bien sûr des arguments de vente conséquents.

- Meilleure gestion des réseaux sociaux = e-réputation améliorée
- Meilleure apparence « extérieure » = image plus professionnelle
- Nombreuses récompenses

⁷⁶ EF Store sur <https://store.ef.com/>.

✓ **Différenciation U25/25+**

- Mise en place de signalisation spécifique : le grand challenge existant avec la séparation U25/25+ est qu'il est délicat de demander son âge à une personne et souvent le fait de rediriger une personne vers un autre endroit peut paraître comme un refus d'aide. C'est pourquoi nous avons tenté de mettre en évidence cette différenciation par l'affichage de posters indiquant l'endroit spécifique du bureau dédié aux plus de 25 ans ainsi que les personnes y travaillant et en indiquant clairement sur le bureau des activités « Activities -25 ».

- Mise en place d'activités spécifiques à chaque groupe d'âge : la différenciation des deux groupes d'âge passe également par la différenciation des activités « spéciales » pour U25 et 25+. Même si ce concept était déjà en place lors de notre venue, nous avons mis en place une meilleure signalisation pour reconnaître rapidement les activités réservées à un certain groupe d'âge évitant ainsi nombre de déceptions et frustrations.

✓ **Formation du personnel**

- Participation à des CPD : pour contribuer à un service plus personnalisé et surtout plus sensible aux différences culturelles, il convient de le former. EF a déjà ce système en place, sous la forme de CPD (*Continuing Professional Development*), des formations thématiques ayant lieu chaque année afin de former les équipes à des aspects techniques (optimisation de l'utilisation d'Excel, meilleure utilisation d'Elektra le site de données interne à l'entreprise, etc.), mais aussi à des aspects plus relationnels avec des CPD sur l'optimisation des ventes, du service client ou encore sur les différences culturelles. Nous avons assisté à tous les CPD proposés durant notre période de stage et tous furent très enrichissants. Malheureusement, ceux-ci n'étant pas obligatoires et ayant lieu après les heures de travail, le taux d'absentéisme est très élevé (environ seulement une dizaine), ce qui est dommage, car ceci contribue à un service plus efficace et surtout à un personnel mieux renseigné sur les façons de face à des cultures complètement différentes de la sienne.

- Mise à disposition de ses compétences linguistiques : il arrive parfois qu'un élève ait besoin d'assistance avec un problème qu'il rencontre, mais qu'il doive s'exprimer dans sa langue d'origine. Un des avantages d'avoir un *staff* polyglotte est qu'il est donc possible de répondre à ce besoin de l'élève, rassurant au passage l'élève qui se sent plus en confiance en compagnie de quelqu'un qui va mieux le « comprendre » dans tous les sens du terme.

- Recherches autonomes sur destinations et attractions : nous avons pris à cœur d'effectuer des recherches de façon autonome quant aux destinations et aux attractions proposées et que nous devons accompagner afin de pouvoir au mieux répondre aux questions qui surviendraient ou tout simplement ajouter de la valeur ajoutée à l'expérience. Car, malheureusement, ceci n'est pas obligatoire et aucune formation ou guide n'est fourni quant à quoi dire ou quoi faire.

- Personnalisation du service renforcée et augmentation de la satisfaction client par l'accentuation des groupes U25/25+
- Connaissance plus élevée de sa clientèle = meilleur service
- Connaissance plus élevée des destinations = crédibilité et force de persuasion de vente accrues

Le relationnel

✓ **Créer une atmosphère familiale**

- Impression de photos souvenirs et mise en valeur de mots de remerciements : l'atmosphère joue un rôle important dans la satisfaction perçue et le ressenti d'un client. C'est pourquoi il est important de le faire se sentir à l'aise : nous avons donc mis en place un « *Wonderwall* » un mur dédié aux photos souvenirs et aux cartes de remerciements et petits mots laissés par les élèves.

- Mettre un nom sur un visage : nous avons imprimé et labellisé des photos des membres du personnel des activités afin de pouvoir améliorer la communication et pouvoir mettre un nom sur un visage, renforçant ainsi la sensation de proximité.
- Signature d'un t-shirt EF : il nous a semblé pertinent de faire dédicacé un t-shirt EF afin d'une part, de donner une idée d'« utilisation » à ce vêtement, mais surtout pour rajouter une dimension intime aux relations que les élèves entretiennent avec le *staff*.
- Aller aux soirées : la participation aux activités est primordiale pour pouvoir mieux connaître les élèves et c'est d'autant plus vrai lors des soirées organisées par l'école : les élèves sont friands de voir des membres du *staff* dans un contexte de détente et d'« égalité » ; ceci renforce énormément les liens avec les élèves.
- Se familiariser avec les prénoms : mettre un nom sur un visage est également très important pour les membres du personnel qui se doivent de se familiariser au maximum avec les noms des élèves afin de pouvoir donner le ressenti à l'élève qu'il compte et qu'il n'est pas juste un élève parmi tant d'autres, mais, au contraire, considéré comme individu à part entière. Ceci est d'autant plus vrai pour les élèves AY. Bien évidemment, au vu du nombre d'élèves, il est impossible de les connaître tous, mais des logiciels sont disponibles en interne avec photos des élèves pour faciliter ces démarches.
- Se soucier des élèves et suivre les cas : il s'agit de tout simplement s'investir dans les relations avec les élèves et de sincèrement se soucier d'eux. Il s'agit non seulement d'aller à leur rencontre et d'engager des conversations cherchant à mieux les connaître, mais également de montrer son intérêt pour cette personne en suivant son cas par exemple après l'avoir redirigé vers un autre département (« as-tu réussi à changer de classe ? »), ayant été témoin d'une scène (« comment va ton pied depuis mardi ? ») ou tout simplement en faisant référence à un évènement que l'élève avait mentionné (« comment était le concert de Beyoncé ? »). Les élèves ne sont pas dupes et sentent si quelqu'un s'intéresse vraiment à lui ou simplement pour faire la conversation.
- Être à l'écoute : parfois il arrive que des élèves n'attendent pas de service spécifique de votre part que de simplement parler. Il est alors aussi du devoir du *staff* d'être là pour être à l'écoute.

- Souhaiter l'anniversaire : tous les jours ou presque, des élèves fêtent leur anniversaire. Il s'agit de faire savoir à cet élève que l'école s'en soucie : c'est pourquoi nous avons créé une section « *Happy Birthday* » sur le tableau d'informations à l'entrée de l'école et à la vue de tous, pour souhaiter de façon quotidienne les anniversaires.

✓ **Encourager le positivisme et la communication**

- Une équipe heureuse : un meilleur service passe également par un personnel heureux et communicant de façon efficace. C'est pourquoi des réunions du département des activités sont organisées de façon hebdomadaire afin de faire le point. Aussi, nous avons pris à cœur d'organiser des soirées spéciales « *Activities* » de façon bimensuelle afin de renforcer la cohésion au sein de l'équipe, de permettre de décompresser et de se voir dans un autre contexte que celui du travail. Ceci bénéficie les élèves, car cela renforce les liens au sein de l'équipe qui les sert.

- Se faire plaisir : l'accent est mis sur la bonne humeur et sur le partage ; ainsi, les membres de l'équipe sont invités à se faire plaisir : pousser la chansonnette, danser, partager un paquet de bonbons avec les élèves, etc. Cette bonne humeur et joie de vivre apparente se veulent rassurantes et incitent les élèves à faire de même, à être eux-mêmes et surtout à être positifs.

- Toujours vérifier avec ses collègues et tenir au courant : une bonne communication au sein d'une équipe est primordiale pour son bon fonctionnement : c'est pourquoi, les membres sont en constante interaction la messagerie interne à l'entreprise, par téléphone ou en face à face. Il s'agit de fournir la bonne information et de toujours mettre au courant ses collègues par rapport à n'importe quel fait. Il ne s'agit pas seulement de supposer ou de prendre ce que rapporte l'élève pour acquis, il faut toujours vérifier. De plus, cette meilleure communication renvoie également une meilleure image de l'équipe étant ainsi mieux coordonnée et cohérente.

➤ Amélioration de l'environnement = aspect plus humain, plus familial

- Personnalisation de l'expérience
- Amélioration des liens entre élèves et membres de l'équipe = plus grande confiance accordée = plus grande influence de vente

La proactivité

✓ **Prendre de l'avance**

- Impression de tickets : nous avons noté une perte de temps considérable quant à l'impression de nombreux matériaux papier, de par la distance à laquelle se trouve la photocopieuse forçant par la même occasion à laisser les élèves et le bureau des activités sans surveillance le temps d'aller chercher ce que l'on a fait imprimer. C'est pourquoi nous avons mis en place l'impression en avance de tout ce dont nous étions en mesure : billets de cinéma, *vouchers* pour recharge de téléphone, etc. Ceci contribue à une meilleure image et surtout, à un gain de temps considérable et un service plus efficace.

- Impression de livrets pour l'été : des *trips booklets* ont été élaborés pour donner aux élèves participant aux excursions durant les week-ends (voir section suivante : « Introduction de nouvelles idées »). Les excursions étant réservables dès leur mise en ligne c'est-à-dire trois mois à l'avance, nous avons pris les devants et créé puis imprimé tous les *booklets* nécessaires en avance.

- Commande de consommables et de fournitures en prévision : de nombreuses activités de dernière minute peuvent parfois prendre place et peuvent souffrir d'un manque d'organisation comme par exemple le manque de piles, le manque de balles de ping-pong, etc. C'est pourquoi, au lieu de toujours faire les choses à la dernière minute et de risquer de décevoir des élèves, nous avons établi une liste de consommables et de matériel dont le département des activités a régulièrement besoin ou dont il pourrait bénéficier. La mise à jour de cette liste permet notamment de suivre le stock de telles fournitures et d'en commander de nouvelles avant qu'il ne soit trop tard.

✓ **Mise à jour**

- Tableau d'informations à l'entrée : comme précédemment mentionné, le tableau d'informations situé à l'entrée de l'école avec les anniversaires et les activités du jour est dorénavant mis à jour quotidiennement alors qu'il ne l'était qu'une à deux fois par semaine précédemment. Nous avons créé dans cette optique une rotation hebdomadaire des membres de l'équipe étant responsable de la mise à jour.

- Mise à jour du profil étudiant en direct (numéro de téléphone) : un des problèmes survenant bien trop souvent, surtout lors d'excursions, est que la liste d'élèves que nous avons est « erronée » dans le sens où la plupart des numéros de téléphone des élèves (notre seul point de contact et le plus direct dans le cas d'une journée en excursion) sont obsolètes, car ils correspondent souvent au numéro de téléphone de l'élève dans son pays d'origine, celui-ci d'ailleurs trop souvent ajouté à son profil sans l'indicatif du pays, le rendant ainsi inutilisable. Sauf que, au début de leur séjour, la plupart des élèves choisissent d'opter pour une carte sim anglaise fournie par le département des activités leur permettant ainsi, contre paiement bien sûr, de se connecter à internet. Ainsi, nous avons mis en place une mise à jour en direct du profil des étudiants lorsqu'ils viennent acheter une carte sim afin de permettre un meilleur suivi et de pouvoir contacter l'élève rapidement en cas d'urgence. Ceci bénéficie ainsi tous les services de l'école.

- L'application MyEF : l'application MyEF est très utilisée pour s'informer des évènements à venir, de leur prix, etc. Étant donné la place importante de cette application, nous avons pris à cœur de l'améliorer notamment en harmonisant l'information y apparaissant, présentant ainsi toutes les activités de la même façon avec informations-clés (heure et lieu de rendez-vous, date, prix, conditions, etc.) toujours au même endroit afin de faciliter la bonne lecture et de fournir les meilleures informations possibles, étant ainsi sûrs de ne jamais oublier d'informations cruciales.

- Courrier : les élèves reçoivent parfois du courrier au bureau des activités, car l'adresse qu'ils fournissent est celle de l'école. Nous avons remarqué que le courrier avait tendance à s'amonceler : c'est pourquoi nous avons mis en place un envoi quotidien d'emails avertissant l'arrivée d'une lettre aux élèves concernés avec l'élaboration d'un email prérempli.

- Calendrier mensuel des activités version papier : le calendrier mensuel version papier des activités est toujours apprécié des élèves. Sauf que, malheureusement, celui-ci était devenu que très rarement disponible soit par le manque de photocopies faites et la non-réimpression, mais aussi et surtout à cause du temps qu'il fallait pour le créer chaque mois du au manque d'organisation. Le temps que le calendrier était disponible, il s'était déjà passé plus d'une dizaine de jours, le rendant quelque peu obsolète pas que totalement. Aussi, son apparence n'était pas aguichante, au contraire elle était agressive avec des couleurs très vives, et ses informations incomplètes et/ou souvent erronées (pas d'information concernant les excursions du week-end). C'est ainsi que nous avons mis en place un modèle de calendrier beaucoup plus clair, attractif et complet avec une version recto verso (Annexes O et P, p. 187 et 188).

✓ **Evaluation de la satisfaction**

- Mise en place d'un questionnaire de satisfaction : la mise en place de notre questionnaire élaboré dans le cadre de notre mémoire de Master 2 s'est montrée bénéfique au bureau des activités également pouvant ainsi attester à grande échelle de sa performance actuelle.

- Introduction d'une feuille de suggestions : il est important de prendre en compte les opinions de ceux concernés par nos démarches et nos services à savoir, les étudiants eux-mêmes. C'est pourquoi nous avons introduit une feuille de suggestions en libre-service pour les élèves désireux de faire des suggestions et donc une possibilité pour le bureau des activités de se rapprocher toujours plus des besoins et des envies de ses élèves.

- Introduction des logs et suivi client : le logiciel utilisé en interne par EF intitulé Elektra et répertoriant toutes les informations concernant les élèves, possède une section « logs » qui permet d'assigner le suivi d'un étudiant/d'un problème à une personne spécifique de l'entreprise. Il nous est apparu que cette spécificité, pourtant utilisée par tous les autres départements de l'école, ne l'était pas par le département des activités. Nous avons donc mentionné cette idée lors d'une réunion d'équipe et il a été convenu de mettre ceci en place. Depuis lors, le suivi d'un élève est devenu facilité et il est plus

aisé de se renseigner sur une situation étant survenue que de compter sur le rapport détaillé d'un autre membre du personnel : cela permet de regrouper toutes les informations en un seul endroit, les rendant ainsi plus accessibles.

- Augmentation de la rapidité du service
- Prise en compte de l'avis client = client se sent écouté = service plus personnalisé = augmentation de la satisfaction client

Le développement/l'innovation

✓ **Utilisation des NTIC**

- Création de Google Docs : nous fûmes étonnée de la non-utilisation des Google Docs, ces documents en ligne accessibles et modifiables par plusieurs personnes à la fois. La non-simultanéité et le manque de flexibilité quant à des documents communs que plusieurs personnes veulent accéder en même temps conduisait à la création de multiples mêmes documents ne sachant pas lequel est le plus récent ou encore à des pertes de temps et de mauvaises informations fournies. C'est pourquoi nous avons introduit les Google Docs afin de centraliser tous les documents en un seul et même endroit et permettant beaucoup plus de liberté et de flexibilité.

- Création d'un fichier de formules pour comptage de caisse quotidien : il nous est apparu que les calculs et le comptage de caisse quotidien se faisaient sur une simple feuille de papier, ne laissant ainsi ni traces et laissant plus place à l'erreur. Nous avons donc pris en main ce processus en confectionnant un document protégé Excel, incluant des formules conçues par nos soins et stipulant de la démarche à suivre pour rectifier éventuelles erreurs, permettant un gain de temps en matière de comptage de caisse chaque soir, une sauvegarde et un suivi des ces transactions.

- Mise en place de favoris dans son moteur de recherche avec mots de passe enregistrés : cela nous a également semblé étonnant tous les membres de l'équipe ne soient pas familiers avec les avancées du navigateur web Google Chrome qui permet

d'enregistrer ses favoris et ses mots de passe sous une même identité. Ainsi, nous avons adopté cette façon de faire plus rapide et plus efficace, car même lorsque nous sommes forcée de changer d'ordinateurs, cela nous permet de retrouver ses favoris d'un seul clic.

- Demande d'estimation pour station de charge de portables : toujours tournée vers le progrès et étant à l'écoute des élèves, nous avons demandé l'accord à l'école de faire des estimations pour des stations de charge de téléphones portables ce qui pourrait répondre à la forte demande des étudiants à ce sujet. Les estimations sont actuellement examinées par la direction.

- Recharge mobile en ligne : le bureau des activités fournit des cartes sim anglaises gratuites et des abonnements mensuels sans engagement à prix avantageux. Il s'agit d'un des produits les plus populaires. La façon de procéder qui nous a été montrée consistait à appeler, avec le téléphone de l'étudiant, le numéro indiqué pour recharger son téléphone et suivre les étapes vocales tout en mettant le téléphone sur haut-parleur. Cette méthode était non seulement chronophage (environ deux minutes par recharge), mais résultait également en une cacophonie générale due aux instructions vocales émanant à volume maximum des téléphones, parfois plusieurs étant rechargés en même temps. C'est pourquoi nous avons « enquêté » sur la question et avons découvert une solution beaucoup plus simple et plus rapide (environ 30 secondes) pour faire cette recharge. Il s'agit tout simplement de faire directement la manipulation en ligne réglant ainsi un problème d'envergure assez conséquente si l'on considère le nombre de transactions à l'année.

- Publipostage : l'envoi d'emails était quant à lui également chronophage, nécessitant de nombreuses manipulations et pertes de temps inutiles. C'est pourquoi nous nous sommes familiarisée avec la fonction de « publipostage » disponible avec le logiciel Word et que nous avons ensuite partagé ce nouveau savoir et cette méthode à toute l'équipe.

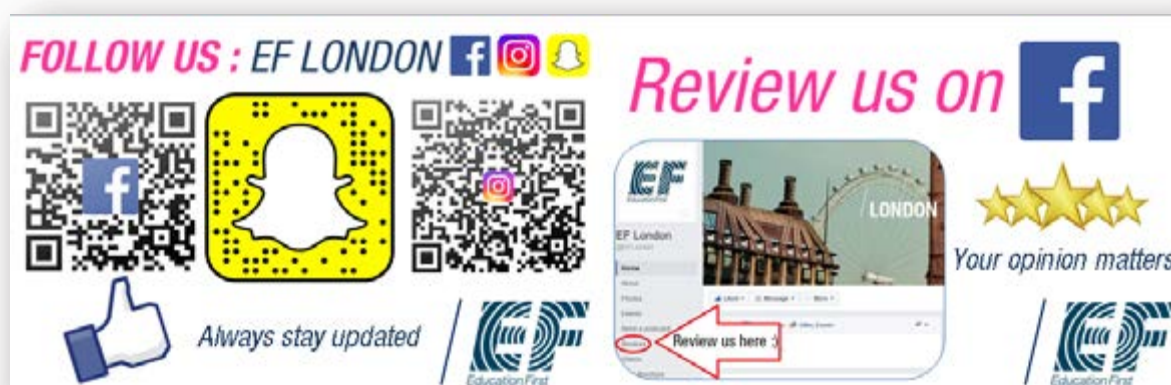
✓ **Introduction de nouvelles idées**

- Création de *trips booklets* : la réservation d'excursions d'une journée pour une destination hors de Londres les week-ends organisées par *Activities* n'était ni accompagnée de ticket, ni d'information supplémentaire quant à la destination ou à des informations importantes type lieu et heure de rendez-vous, etc. Tout se faisait oralement ou par l'application MyEF. C'est pourquoi nous avons introduit l'idée de distribuer des *trips booklets*, de petits fascicules répertoriant toutes les informations nécessaires, incluant également des cartes des endroits visités, des suggestions et de petites anecdotes sur la destination le tout accompagné de photos (Annexe Q, p. 190). Cette démarche s'inscrit dans un but à la fois pédagogique, mais également dans un but de renforcer le professionnalisme perçu et de donner le plus d'informations possible aux élèves pour qu'ils puissent se réjouir de leur excursion.

- Informations supplémentaires : c'est en répondant toujours aux mêmes questions concernant certains endroits et requêtes que nous avons compris la demande concernant ces informations que nous avons donc mises en place.

- Création d'une carte de visite : c'est en remarquant que toute demande orale faite à un élève concernant l'ajout d'EF Londres sur les réseaux sociaux était presque automatiquement oublié que nous avons mis au point la carte de visite que nous mentionnée précédemment.

Figure 15 - Carte de visite pour réseaux sociaux EF Londres



Source : MEYER, 2016

✓ Investissements

- WOW moments : le bureau des activités possède un budget spécifique à la mise en place d'activités entièrement gratuites pour les élèves, non planifiées, sensées les surprendre et les rendre heureux : les « *WOW moments* ». Ces événements qui sont une superbe initiative à notre avis, n'étaient malheureusement pas préparés à l'avance et souffrant souvent d'un manque d'organisation. C'est pourquoi nous avons élaboré un calendrier détaillé avec les tâches de chaque membre de l'équipe, les choses à acheter, etc. Il a également fallu réfléchir à de nouvelles idées afin de toujours pouvoir surprendre celles et ceux étant à l'école depuis longtemps : venue d'un magicien professionnel, pop-corn et barbe à papa gratuits, camionnette de glaces, châteaux gonflables, taureau mécanique, etc.

- Augmentation des ventes (34 excursions sur 37 de tout l'été ont été *sold out* – augmentation énorme par rapport à l'année dernière où moins de la moitié l'étaient⁷⁷)
- Atteinte des objectifs (plus de 400 élèves participant à la plus grande EF soirée de l'année en collaboration avec d'autres écoles EF et regroupant un millier d'élèves environ)
- Renouveau et changement de l'image en plus professionnelle
- Amélioration du service

2.2. Échecs et enseignements

« Échouer, c'est avoir la possibilité de recommencer de manière plus intelligente. »

Henry Ford, fondateur de Ford et industriel américain

⁷⁷ Données internes ne pouvant être partagées.

« N'ayez pas peur de faire une erreur. Mais faites en sorte de ne pas faire la même erreur deux fois. »

Akio Morita, fondateur de Sony et physicien japonais

Ces deux citations de grands visionnaires et hommes d'affaires accomplis de notre temps nous confortent, si besoin était, dans la prise en compte sérieuse des échecs rencontrés. En effet, nous considérons comme très importants les échecs que nous avons essuyés et surtout les enseignements que nous pouvons en tirer, c'est pourquoi nous avons tenu à les lister ici au lieu de les passer sous silence, car c'est en faisant des erreurs que l'on apprend.

- File d'attente : aux vues du nombre élevé d'étudiants dans en période estivale, il a semblé nécessaire et urgent de faire quelque chose en matière de « file d'attente ». En effet, l'affluence au bureau des activités se fait principalement durant les heures de pauses des classes. Cette forte affluence soudaine rend très rapidement impossible le passage et impossible de respecter l'ordre de passage auquel les élèves sont arrivés, créant frustrations et énervements. Nous avons donc décidé de mettre en place une file d'attente avec un marquage au sol, tentant ainsi de réguler le flot, mais en vain : les élèves ne prêtèrent pas attention aux marquages au sol et le tout resta inchangé. Ce n'est qu'en formulant vocalement la demande aux élèves de former une ligne d'attente que ceux-ci s'exécutèrent. Ainsi, et on le remarquera par la suite également, c'est surtout l'humain qui joue un rôle important et non la signalisation ou les informations mises en place.

- Affiches non lues : En effet, nous avons très vite réalisé que les élèves, tant qu'un humain se trouve derrière le comptoir, préféreront se tourner vers celui-ci quant à une question qu'il aurait plutôt que de regarder autour de lui ou de simplement voir/lire ce qui se trouve en face de lui, littéralement. Nombre de fois nous avons mis en place un écriteau situé en plein milieu du bureau, impossible à rater, stipulant telle ou telle information ou mettant à disposition des tickets gratuits pour une soirée par exemple, et celui-ci n'était pas pris en compte par les élèves. Même si nous faisons toujours cette démarche, cette simple observation nous est toutefois apparue comme un « choc ».

- Cartes étudiantes non récupérées : EF Londres étant une école, elle bénéficie de machines permettant d'imprimer des cartes étudiantes. Cette étape était depuis quelque temps négligée et les cartes imprimées uniquement sur demande. Seulement, il nous tenait à cœur de fournir ces précieuses cartes dans le sens où grand nombre de magasins et restaurants de la capitale offrent des réductions conséquentes aux étudiants à condition qu'ils présentent une carte d'étudiant valide. Ainsi, nous avons pris la peine d'imprimer toutes les cartes de nouveaux élèves arrivant, chose qui en soi chronophage puisqu'elle demande une entrée manuelle du nom et du prénom de l'élève, mais également compte tenu de l'ancienneté de l'imprimante utilisée. Malheureusement, nous nous sommes très vite rendu compte, malgré un envoi d'emails (et d'emails de rappel) stipulant la disponibilité de la carte de l'étudiant, beaucoup ne venaient pas les chercher nous forçant ainsi à en jeter énormément. Ainsi, nous avons très vite oublié cette idée trop chronophage et dispendieuse pour être continuée.

- Mise à disposition des *booklets* en libre-service : au départ, afin de faciliter la distribution des *trips booklets*, nous les avons mis en libre-service. Or, il s'est vite avéré que des élèves non concernés par ces informations et n'ayant pas réservé d'excursions prennent les fascicules, n'en laissant que très peu voir plus pour les élèves concernés résultant ainsi en des coûts supplémentaires à cause de la réimpression de tels livrets. Ainsi, nous avons décidé de les garder hors de portée des étudiants et de les distribuer lors de l'achat.

- Erreurs sur MyEF avec surbooking : on peut presque parler de *yield management* involontaire puisque, suite à des bugs du site MyEF, notre seul moyen de référence en matière de qui participe ou non à une excursion, nous nous sommes retrouvée avec plus d'élèves qu'il nous était possible d'emmener dans le car aux places limitées. Heureusement, la chance a toujours été de notre côté et des *no-show* nous ont permis d'éviter le pire et de devoir décevoir un étudiant ayant payé et réservé son excursion. À ce jour, ce bug a été signalé aux équipes du site internet du siège EF, mais nous ne savons tout de même pas si ces erreurs ont été fixées depuis. Nous avons donc mis en place un système de Google Docs, permettant ainsi un suivi continu du remplissage des activités pour pouvoir remédier à ces erreurs techniques.

- Demande d'imprimante couleur réservée à Activities U25 : la perte de temps concernant les allers-retours vers la photocopieuse étant conséquente, nous avons demandé à obtenir une imprimante couleurs réservée au bureau des activités. Cette demande a toutefois été refusée, faute de budget.
- Partenariat avec compagnie téléphonique : l'impression de *vouchers* permettant de recharger les cartes sim et la recharge manuelle en ligne prenant un temps conséquent, nous avons pris l'initiative de téléphoner directement à la compagnie partenaire afin de se renseigner s'il n'était pas possible d'obtenir des cartes sim déjà préchargées, nous évitant ainsi toute saisie manuelle et perte de temps associée. Malheureusement, ceci ne fut pas possible.

Les actions mises en place ont permis de parcourir du chemin et d'augmenter la satisfaction client, et de valider ou d'invalider nos hypothèses de départ. Malheureusement, les facteurs de temps, de moyens et d'information trop restreints ne nous ont pas permis de fournir un travail de plus grande envergure. Ceci étant dit, l'objectif de notre mission a été rempli, même si un long chemin reste à faire pour continuer à améliorer la satisfaction client. Beaucoup d'enseignements sont à tirer de notre expérience c'est pourquoi, dans un premier temps, nous allons faire un état des lieux des apports de ce mémoire de Master 2, et avec ces acquis faire dans un second temps, des recommandations par rapport au futur.

1. Les apports

1.1. Théoriques

Les recherches effectuées dans le cadre de ce mémoire de Master 2 se sont révélées très enrichissantes à la fois d'un point de vue personnel, nous apprenant un savoir et une expertise nouveaux qui nous aiderons dans notre vie quotidienne, et également d'un point de vue professionnel, en ce sens où cela a contribué à une meilleure compréhension du monde de l'entreprise dans sa globalité et d'EF plus particulièrement. Nous avons à présent une meilleure connaissance de la gestion des relations interculturelles ainsi que des connaissances de base en ce qui concerne la satisfaction client, un domaine qui nous était totalement inconnu en début de stage.

Bien évidemment, les challenges et les obstacles ayant jonché notre parcours nous ont enseigné beaucoup, surtout en matière de remise en question, de réajustements et d'improvisation. Aussi, nos observations, les résultats obtenus lors des différents entretiens et le questionnaire mis en place se sont montrés très enrichissants. En effet, il fut très intéressant et surprenant parfois de constater les différences entre les idées que nous avions au départ et la réalité concrète de la situation. Ceci en soi s'est avéré

agir telle une révélation en soi, demandant une grande remise en question et beaucoup d'humilité aux vues de résultats complètement différents de ce que la théorie semblait nous indiquer. Ceci a, si besoin en fallait, encore une fois de plus démontré la pertinence de telles pratiques de vérification et nous a certainement plus que convaincues en ce qui concerne l'évaluation nécessaire de l'ensemble de ses services, et ce pour n'importe quel type d'environnement si l'on souhaite s'améliorer et être le plus efficace et performant possible.

Cette expérience nous a une nouvelle fois, et plus que jamais, confirmé notre envie de continuer notre carrière professionnelle au sein de l'entreprise EF, choisie spécifiquement cette année pour tester une ultime fois notre motivation, améliorer nos chances d'embauche par la suite, faire nos preuves et se tester nous-même.

1.2. Opérationnels

D'un point de vue opérationnel, il fut très intéressant de constater les différences survenant lors de la mise en place concrète d'actions réfléchies à l'avance : la différence entre la théorie et la pratique. En effet, des situations se sont présentées où, lors de la mise en place des actions que nous pensions être des solutions adéquates aux problèmes, se sont en fait révélés être des « flops » de toute beauté. Toutes ces mises en pratique échouées sont toutefois autant de leçons que nous emporterons avec nous dans notre vie professionnelle.

Notre stage nous a permis de nous accoutumer aux démarches propres au monde en entreprise et à maîtriser des logiciels spécifiques et propres à EF dont nous n'avions précédemment pas la connaissance. D'un point opérationnel, cette expérience nous a également permis d'acquérir ou de perfectionner de nouvelles qualités que nous ne connaissions qu'en théorie jusqu'alors. Nous pensons notamment à des qualités comptables avec la responsabilité du comptage de caisse quotidien, des qualités de vente avec un service de vente en direct, des qualités de marketing avec la promotion des activités ou encore des qualités de gestion des réseaux sociaux avec des plateformes telles que Facebook, Snapchat ou Instagram. De tels atouts représentent des points de démarcation certains quant à la poursuite d'une carrière, à EF ou autre.

Les maîtres mots de notre stage ont clairement été « flexibilité » et « adaptation ». En effet, souvent des situations plus « urgentes » et requérant notre attention immédiate se présentaient à nous et se mettaient en travers de notre démarche de mise en place d'actions concrètes sensées améliorer le service et donc la satisfaction. Il s'agissait donc de remettre à plus tard nos actions ou nos idées. Car, dans sa finalité, il s'agissait avant tout d'un service à la clientèle en rapport direct celle-ci et donc, qui se devait d'être présent irréprochable et surtout disponible.

Également, et nous en avons déjà fait mention plus tôt, les différentes contraintes externes ou internes à l'entreprise, qui sont venues nous retarder dans notre démarche d'amélioration la plupart du temps, ont aussi constitué en un apport en rétrospective. D'un point de vue opérationnel, cela nous a notamment permis d'apprendre à utiliser les ressources disponibles et à être flexible quant à nos attentes.

Cette expérience nous aussi appris à travailler en équipe et surtout à utiliser les savoirs et les idées de ses collègues, ne pas hésiter à demander de l'aide ou à avouer ne pas connaître ceci ou cela. Il s'agit à fois d'un apprentissage de l'humilité dans un monde professionnel où l'on espère se démarquer et se faire une place que d'avouer ses erreurs ou ses faiblesses, mais également un échange de savoir dont chacun peut bénéficier, personnel et entreprise.

Mais, le plus grand enseignement de ce stage fût sûrement de comprendre à quel point la communication est importante, surtout en matière de langage corporel et à quel point il est primordial de toujours être positif et de sourire, pouvant ainsi drastiquement changer l'issue d'un problème ou d'une mauvaise expérience en un échange humain.

2. Et après ? Préconisations

Même si la mise en place des différentes actions mentionnées précédemment a déjà porté ses fruits dans une certaine mesure, il reste tout de même beaucoup de pistes d'amélioration à explorer ou à mettre en place à l'avenir si l'on tient à continuer à s'améliorer, pour être toujours au plus près des attentes et des besoins de sa clientèle

et ainsi ne pas se faire dépasser par la concurrence. Il ne s'agit surtout pas de se reposer sur ses lauriers et au contraire continuer sur la lancée de l'amélioration et du perfectionnement. Rien n'est jamais parfait. Nous avons donc élaboré une liste de préconisations que nous recommandons pour la suite à EF Londres, tous s'inscrivant plus ou moins sur le long terme.

Poursuite des recherches : Les résultats des analyses qualitatives et quantitatives ainsi que nos recherches poussées sur notre sujet nous ont permis de dégager de nouvelles problématiques sur lesquelles il serait pertinent de se pencher à l'avenir. Il s'agira notamment d'approfondir les recherches en améliorant les guides d'entretien en y intégrant les éléments et les questionnements qui ont été mis au jour cette année. Il faudra également s'entretenir avec un nombre plus élevé d'élèves et d'employés aux caractéristiques différentes de ceux de cette année notamment issus d'autres pays, travaillant pour d'autres écoles EF ou ayant participé à des séjours linguistiques avec des concurrents, afin d'avoir un point de vue plus complet de la situation.

Ouverture vers de nouveaux objectifs : Nous nous sommes ici penchée spécifiquement sur l'idée de l'amélioration de la satisfaction client. Or, il y a énormément de possibilités d'améliorations dans tous les domaines inhérents à l'entreprise. On pense notamment au domaine des technologies au développement fulgurant, au domaine de l'éducation avec les nouvelles façons d'apprendre et d'enseigner, au domaine de la gestion des ressources humaines ou encore au domaine du *Community Management* (gestion des communautés en ligne).

Veille : Afin de pouvoir assurer un service toujours des plus optimum, il est essentiel d'être proactif et d'effectuer une veille constante. En effet, il s'agit de toujours être au fait des actualités et des innovations dans le domaine spécifique dans lequel l'entreprise s'inscrit, afin de pouvoir anticiper et agir au mieux en fonction de changements éventuels, mais aussi, et surtout pour pouvoir toujours être acteur et promoteur de changements et d'évolutions. En plus de prévenir les risques, la méthode

de veille va permettre de se placer par rapport aux concurrents directs et ainsi attester des points forts et faibles de ceux-ci et de pouvoir se placer par rapport à eux en fonction, pouvant ainsi contribuer à des pistes d'amélioration ou à un repositionnement éventuel. La veille concurrentielle est actuellement devenue monnaie courante dans le monde de l'entreprise et s'avère cruciale dans un monde toujours plus compétitif et en constante évolution, notamment technologique. N'oublions pas non plus la place grandissante des réseaux sociaux dans le monde actuel et son importance dans le domaine des séjours linguistiques appelant ainsi à d'autant plus de vigilance et de veille de ce côté-là pour ne pas se laisser dépasser, surtout en termes de *reviens* et critiques en ligne, étant donné leurs impacts (positifs comme négatifs) sur la cible de l'entreprise.

Formation du personnel : Ayant pu constater l'importance que les interactions membres du personnel/étudiants pouvaient avoir, il semble crucial de continuer et d'approfondir les séances de formations du personnel déjà en vigueur. On pense notamment à des formations d'ordre techniques type formation au bon usage de logiciels spécifiques ou aux procédures concernant des démarches spécifiques, mais également aux différences culturelles et façons de procéder avec des nationalités typiques. Il s'agira d'étoffer et de diversifier toutes ces formations tout en les rendant obligatoires pour tous les membres du personnel. Seulement ainsi nous pourrions légitimement attester de leurs effets sur les personnes concernées, sur l'efficacité du personnel et sur l'amélioration de la satisfaction client qui pourrait en découler. Aussi, l'entreprise pourrait jouir d'un personnel moins spécialisé et cantonné à son département et plus au fait de démarches « basiques » plutôt que de se référer à chaque étape à la personne concernée, rendant le service chronophage et laborieux.

À présent la liste des CPD abordés n'est que très peu orientée sur la question d'interculturalité mais plus sur des aspects techniques (Annexe R, p. 193). Il s'agit de se rendre compte de l'importance de celle-ci et à quel point sa prise en compte peut être bénéfique à l'entreprise à tous les points de vue surtout dans un environnement aussi multiculturel qu'EF Londres.

Il s'agirait également de repenser la formation de base du personnel arrivant et de ne pas les « jeter dans le bain » dès leur arrivée sans aucune formation. Il s'agirait au moins d'être en formation avec un mentor pensant une semaine pour pouvoir poser toutes les questions que l'on se pose et assimiler les nouveautés, etc., avant de se retrouver directement face à face avec les élèves, ne sachant pas les aider et passant pour un incompetent, fournissant un service de pauvre qualité et une image non professionnelle. Il s'agit d'être flexible d'accord, mais EF est peut-être parfois un peu *trop* flexible sur certaines choses.

Un personnel plus conséquent et mieux qualifié : EF Londres peut parfois souffrir d'un personnel trop peu nombreux, surtout en haute saison où le personnel est en infériorité numérique de façon gigantesque. Même si des *Summer Task Force* (stagiaires durant la période estivale) sont recrutés, ceux-ci doivent être formés ce qui demande également du temps, temps qui ne sera donc pas consacré aux étudiants. Les erreurs engendrées par ce type de personnel souvent moins concerné et impliqué dans la réussite de l'entreprise faute de rémunération peuvent effectivement s'avérer néfastes pour cette dernière. En effet, il n'est pas évident aux étudiants s'ils ont affaire à un membre du personnel temporaire ou permanent, ne pouvant pas forcément adapter leurs attentes ou leur patience puisqu'ils ne seront pas en possession de cette information. Aussi, un personnel en sous-effectif a tendance à faire beaucoup d'heures supplémentaires, du surmenage et à être en situation de stress permanent. Ceci peut bien évidemment affecter ses humeurs et son efficacité fournissant inévitablement un service de moindre qualité. Ainsi, EF pourrait clairement bénéficier de recruter plus de personnes afin de pouvoir fournir un service de meilleure qualité dans son ensemble.

Un personnel étranger à l'accent moins prononcé : Ceci est un point qui a été mis au jour lors de nos entretiens qualitatifs. En effet, nous soupçonnions que le niveau d'anglais pouvait éventuellement avoir un impact sur la satisfaction d'un client qui s'attend souvent à une immersion totale, sous-entendue un personnel entièrement local. Or, même si la différence culturelle au sein même de l'équipe du personnel s'est avérée représenter un certain avantage, il n'empêche que cela puisse présenter un

blocage pour certains, notamment pour des élèves au niveau plus élevé. Ils auront tendance à faire un amalgame entre accent étranger prononcé et niveau de perfection d'anglais. Bien que le membre du personnel aura des connaissances autres que l'élève ne possèdera pas, cette simple raison amènera ce dernier à discréditer le premier qui n'aura alors plus autant d'autorité et renverra une image non professionnelle d'une école dont la spécialisation est, a priori, l'enseignement de la langue anglaise. Même si cet avis n'est pas forcément partagé de tous, il s'avère valable. De plus, afin de fournir un enseignement de la langue anglaise optimum, il s'agit de s'assurer que son personnel possède un niveau irréprochable afin également de renvoyer une bonne image de l'école et d'attirer d'éventuels clients que ceci pourrait rebuter. En résumé, personnel étranger oui, mais avec un accent étranger non prononcé.

Application de nos enseignements sur l'ensemble de l'école : La suite logique de notre démarche d'amélioration du département des activités serait de faire un état des lieux de tous les enseignements et de tous les succès rencontrés afin de pouvoir les appliquer à tous les départements. Bien sûr, cette démarche demanderait d'adapter les actions envisagées aux caractéristiques de chaque service afin de pouvoir répondre au mieux aux spécificités de chacun d'entre eux. Une mise en place graduelle et un dispositif de contrôle seraient également de rigueur afin de pouvoir évaluer au fur et à mesure de la bonne mise en place des changements et de leur efficacité.

Application de nos enseignements sur l'ensemble d'EF : Dans la même logique, si l'application de nos enseignements sur l'ensemble de l'école à EF Londres s'avère efficace et rencontre le succès escompté, pourquoi ne pas à ce moment-là songer à faire bénéficier l'ensemble de l'entreprise de ces avancées et leçons ? Il semble même très intéressant d'effectuer une veille en interne et de comparer ce qui se fait dans d'autres écoles EF au sein même de la Grande-Bretagne, mais également à l'étranger comme aux États-Unis par exemple où d'autres méthodes ou façons de faire peuvent être adoptées ceci dû notamment aux différences de mentalités et de façons de faire. EF aurait beaucoup à gagner à rassembler les erreurs et les enseignements de chacune de ses écoles et à éventuellement mettre en pratique des normes, critères et lignes de

conduite lui étant propre, tout en gardant en tête les différences culturelles qui peuvent survenir selon le lieu et dans ce cas ainsi adapter ses mesures à chaque environnement tout en gardant un certain standard.

Ces divers points énumérés constituent une liste non exhaustive de pistes d'améliorations et de changements pouvant être potentiellement mis en place dans un futur plus ou moins proche et sont certainement à prendre en considération. Il s'agit simplement d'idées générales qu'il faudra bien évidemment étoffer et approfondir avant une mise en place éventuelle.

Cette partie nous a permis de mettre en avant les différentes étapes de l'enquête terrain que nous avons menée de bout en bout, de la théorie à la pratique, de la méthodologie aux actions concrètes mises en place et préconisations pour l'avenir, en passant par des analyses et une interprétation des résultats obtenus.

La combinaison d'une méthodologie rigoureuse et de différentes études menées, à la fois qualitatives et quantitatives, ont permis de mener à bien notre enquête sur notre terrain privilégié à savoir, l'école EF de Londres et plus particulièrement le département des activités réservé aux moins de 25 ans. La complémentarité des deux méthodes nous a, entre autres, permis de pouvoir évaluer la situation de la façon la plus précise possible et de jauger au mieux le niveau de satisfaction propre au département étudié tout en nous indiquant les pistes à améliorer.

L'interprétation des résultats obtenus a permis de réfléchir à des actions concrètes à mettre en place afin d'améliorer la satisfaction client, le tout en se focalisant sur différents points stratégiques à améliorer ayant été mis en lumière. L'opérationnalisation de ces changements a été un succès d'une part et des échecs d'une autre, mais a représenté de façon égale des enseignements à prendre en compte pour la suite.

C'est d'ailleurs ces apports, à la fois théoriques et opérationnels, qui nous ont permis de préconiser des solutions sur le long terme pour continuer la démarche d'amélioration que nous avons commencée.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nos études sur la relation existante entre satisfaction client et interculturalité se sont montrées bénéfiques. En effet, grâce à elles nous avons pu mettre en place de nombreuses actions pertinentes au sein même de notre terrain d'étude EF Londres et qui pourront être bénéfiques pour celle-ci puisqu'elle est constamment en relation avec une clientèle issue de cultures du monde entier.

Il a été démontré que la prise en compte des différences culturelles permet en effet d'améliorer la satisfaction client. Cette dernière dépend énormément du niveau de personnalisation et l'adaptation de l'entreprise à sa clientèle ; celui inclut donc la variable culture. Cette question d'interculturalité est d'ailleurs devenue prédominantes aujourd'hui et son importance doit être mesurée par les entreprises si elles veulent satisfaire les besoins de leurs clients, car qui dit culture différente dit besoins et attentes différents. Il s'agit donc de connaître au maximum ses clients en s'informant sur sa culture et en sachant y faire face afin d'améliorer la communication avec ceux-ci et éviter les problèmes. La communication est clé.

Les résultats de cette étude découlent des différents ouvrages que nous avons consulté et qui ont constitué le fondement de notre démarche exploratoire, mais découlent également des enquêtes que nous avons mené et qui nous ont permis de confronter nos hypothèses à la réalité.

L'écriture de ce mémoire de fin d'études nous a fait gagner en maturité : nous avons notamment dû maintenir un rythme de travail soutenu, organiser nos recherches et surtout savoir gérer notre temps, surtout en assurant un stage à temps plein à côté de cela. Malheureusement, l'élaboration de ce mémoire aurait pu bénéficier de plus de d'approfondissement et de rigueur si nous avions su mieux gérer notre temps et surtout, nous y prendre plus tôt.

Ce travail de recherche nous a aussi personnellement beaucoup apporté et enrichie, et surtout d'un point de vue « humain ». Ayant nous-mêmes eu l'occasion à de

nombreuses occasions de partir à l'étranger et pour des périodes longues aux quatre coins du monde, nous pensions nous « aventurer en terrain connu ». Mais, bien que nous ayons de l'expérience avec l'interculturalité, il reste fascinant de nous retrouver face à de nombreuses situations nous mettant au défi. Il est également très intéressant d'un point de vue anthropologique et sociologique de voir interagir les différentes personnes entre elles, surtout si elles sont issues de cultures différentes.

Cette expérience a confirmé une fois de plus notre intention de faire carrière chez EF, une entreprise en laquelle nous croyons vraiment, porteuse de valeurs auxquelles nous adhérons et promouvant des expériences inoubliables qui sont aujourd'hui devenues, selon nous, incontournables.

Ouvrages

AFRIAT Christine, GAY Catherine, LOISIL Florence. *Mobilités professionnelles et compétences transversales*. Paris : La Documentation Française, Collection Qualifications & Prospective, 2006, 103 p.

ANQUETIL-AULETTA Mathilde. *Mobilité Erasmus et communication interculturelle : une recherche-action pour un parcours de formation*. Bern : Éditions Scientifiques Internationales, Collection Transversales, 2006, 342 p.

CHAVES Rose-Marie, FAVIER Lionel, PELISSIER Soizic. *L'interculturel en classe*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, Collection : Les outils malins du FLE, 2012, 116 p.

CHEVRIER Sylvie. *Le Management interculturel*. 2^e édition, Paris : Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 2010, 127 p.

DUHAUTOIS Richard, PETIT Héloïse, REMILLON Delphine. *La Mobilité professionnelle*. Paris : Éditions La Découverte, Collection Repères, 2012, 127 p.

GALLAND Olivier. *Les Jeunes*. 7^e édition. Paris : Éditions La Découverte, 2009, 124 p.

GALLAND Olivier. *Sociologie de la jeunesse*. 5^e édition. Paris : Armand Colin, Collection U, 2011, 250 p.

GASQUET-CYRUS Médéric, PETITJEAN Cécile. *Le poids des langues : dynamiques, représentations, contacts, conflits*. Paris : Éditions L'Harmattan, 2009, 320 p.

GUIGOU Albéric, MALLET Gaël, ROSSI Matthieu, *et al.* *E-réputation : méthodes et outils pour les individus et les entreprises*. Paris : Édition ENI, 2012, 257 p.

HOFSTEDE Greet. *Cultures and Organizations – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Grande-Bretagne : Profile Books Ltd., 2003, 576 p.

ROLLOT Olivier. *La Génération Y*. Paris : Presses Universitaires de France, 2012, 286 p.

TROMPENAARS Fons, HAMPDEN-TURNER Charles. *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*. Londres : Nicholas Brealey Publishing, 1998, 400 p.

Travaux universitaires/Mémoires

COGNÉ Bastien. *L'impact des réseaux sociaux sur le choix de la destination touristique*. Mémoire de Master 1 Management des Industries du Tourisme. Toulouse : Université Toulouse Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2015, 146 p.

DEYMARD Agathe. *Tourisme & Interculturalité : un management de la diversité en agence réceptive*. Mémoire de Master 1 Management des Industries du Tourisme. Toulouse : Université Toulouse II Le Mirail, Département CETIA, 2014, 129 p.

MEYER Marine. *Séjours longs à l'étranger : impacts sur le parcours professionnel des jeunes*. Mémoire de Master 1 Management des Industries du Tourisme. Toulouse : Université Toulouse Jean Jaurès, Département ISTHIA, 2015, 125 p.

TARKKONEN Johanna. *Improving the Customer Service of Foreign Customers in a Case Company*. Mémoire de Licence en Commerce International. Oulu : Oulu University of Applied Sciences, International Business, 2014, 57p.

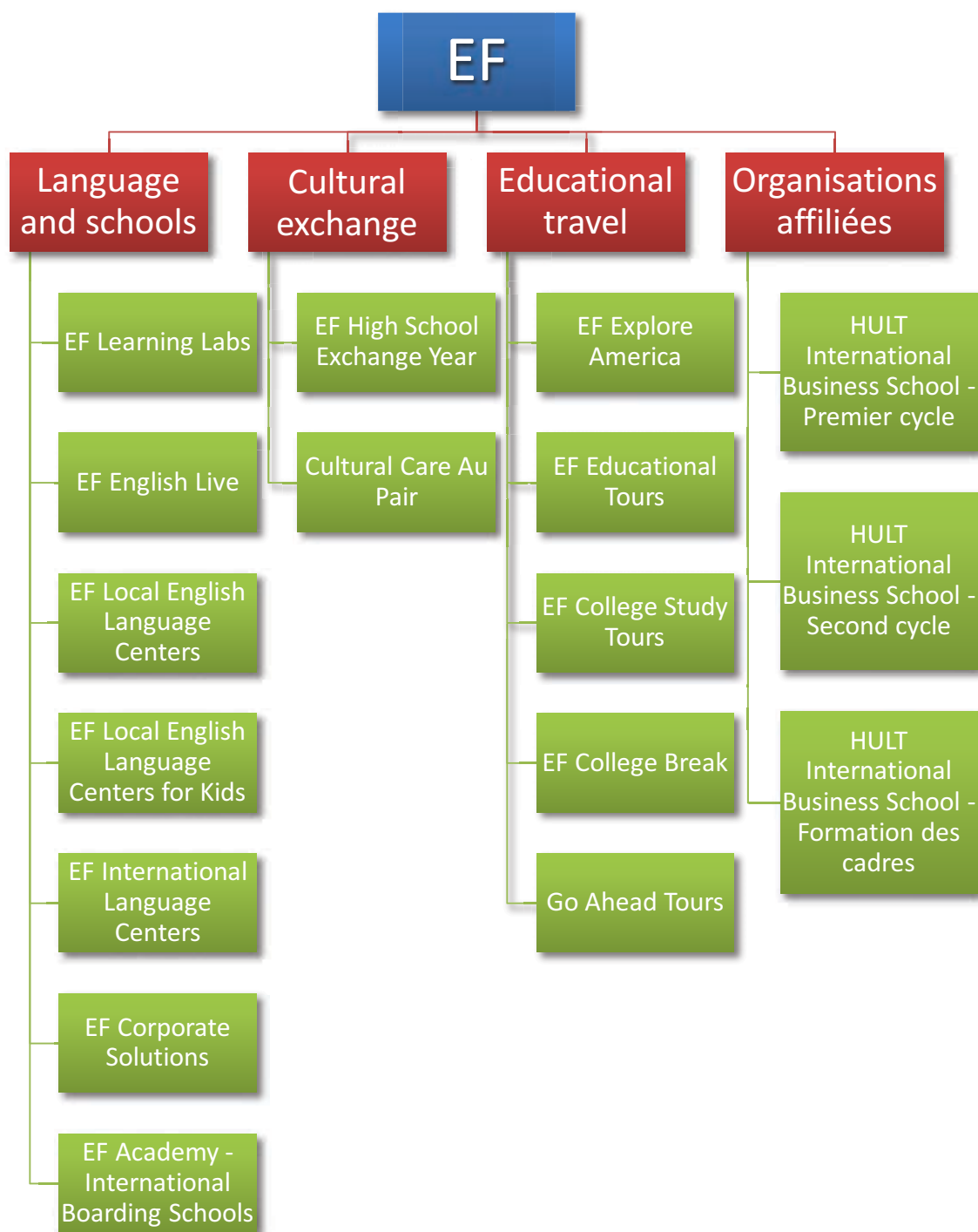
Revue/Périodiques

DESIGNES Claudine. *Tourisme des jeunes (16-25 ans)*. *Les Cahiers Espaces*, Avril 2003, n° 77.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE A - <u>DIVISIONS ET ENTREPRISES EF</u>	146
ANNEXE B - <u>GUIDE D'ENTRETIEN POUR EMPLOYES</u>	147
ANNEXE C - <u>GUIDE D'ENTRETIEN POUR ETUDIANTS</u>	149
ANNEXE D - <u>ENTRETIEN AVEC M^{ME} H., STAGIAIRE AU DEPARTEMENT DES ACTIVITES 25+, LE 24 AOUT 2016</u>	151
ANNEXE E - <u>ENTRETIEN AVEC M^{ME} C., STAGIAIRE AU DEPARTEMENT DE L'HEBERGEMENT EN FAMILLES D'ACCUEIL, LE 24 AOUT 2016</u>	155
ANNEXE F - <u>ENTRETIEN M^{ME} A-C., ETUDIANTE 25+, LE 25 AOUT 2016</u>	161
ANNEXE G - <u>ENTRETIEN M^{ME} A., ETUDIANTE U25, LE 1^{ER} SEPTEMBRE 2016</u>	166
ANNEXE H - <u>FIRST WEEK CHAT</u>	171
ANNEXE I - <u>QUESTIONNAIRE MIS EN LIGNE</u>	172
ANNEXE J - <u>AFFICHE PROMOTIONNELLE DE QUESTIONNAIRE</u>	177
ANNEXE K - <u>PHOTOS DU BUREAU DES ACTIVITES</u>	178
ANNEXE L - <u>AFFICHAGE SCAN CARTE ETUDIANTE MYEF</u>	181
ANNEXE M - <u>CHANGEMENT DE BOUTONS TIMEKIOSK</u>	182
ANNEXE N - <u>SUCES DES RESEAUX SOCIAUX</u>	183
ANNEXE O - <u>ANCIENNE VERSION DU CALENDRIER DES ACTIVITES</u>	184
ANNEXE P - <u>NOUVELLE VERSION DU CALENDRIER DES ACTIVITES</u>	185
ANNEXE Q - <u>EXEMPLE DE TRIP BOOKLET</u>	187
ANNEXE R - <u>CPD PRINTEMPS 2016</u>	190

Annexe A - Divisions et entreprises EF



Source : MEYER, 2016

Annexe B - Guide d'entretien pour employés

N. B. Ce guide d'entretien a été conçu en français, mais sera, le cas échéant, traduit oralement en face d'une personne non francophone.

Présentation

« Bonjour, je m'appelle Marine Meyer, je suis étudiante en Master 2^e année à l'ISTHIA de Toulouse. J'ai fait appel à votre aide dans le cadre des recherches pour mon mémoire qui traite de la relation supposée entre la sensibilité culturelle et la satisfaction client. Je tiens à vous préciser que tout ce que vous allez me dire restera anonyme et confidentiel, et qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ce sont vos opinions qui m'intéressent surtout, donc sentez-vous libre de dire tout ce que vous voulez. »

1. Vous et EF Londres

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?
- Quelle est votre fonction à EF Londres ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

2. Le département des activités

- Que pensez-vous du bureau des activités U25 dans son ensemble ?
- Quel pensez-vous de l'information disponible ?
- Avez-vous l'impression que cet endroit a changé depuis les derniers mois ? Pourquoi ?

3. La satisfaction client

- Comment décririez-vous le service client « parfait » ?

4. La sensibilité culturelle dans votre métier

- Quelle importance donnez-vous à la connaissance des différences culturelles dans votre métier de tous les jours ?

- Estimez-vous la sensibilité culturelle comme importante ?

- Diriez-vous que le plus vous en savez sur les différences culturelles qu'il peut y avoir entre vous et un élève peut vous être bénéfique dans la résolution ou la gestion de problèmes ?

- Avez-vous déjà eu des problèmes avec des étudiants qui, selon vous, étaient dus au fait que vous étiez issus d'une culture différente ?

- Avez-vous déjà été confronté à une situation où des étudiants de votre propre pays sont venus vous voir spécifiquement vous car vous étiez du même pays ? Si oui, pourquoi pensez-vous que cela a été le cas ?

- Le fait de savoir qu'un élève ou même un collègue vienne d'une culture différente à la vôtre va-t-il changer quelque chose à votre comportement, vos réactions, vos attentes par rapport à cette personne ? Pourquoi ?

- Pensez-vous qu'une formation préalable concernant les différences culturelles auxquelles vous pouvez être confrontés et comment les gérer vous aurait aidé ? Pourquoi ?

Remerciements

Annexe C - Guide d'entretien pour étudiants

N. B. Ce guide d'entretien a été conçu en français, mais sera, le cas échéant, traduit oralement en face d'une personne non francophone.

Présentation

« Bonjour, je m'appelle Marine Meyer, je suis étudiante en Master 2^e année à l'ISTHIA de Toulouse. J'ai fait appel à ton aide dans le cadre des recherches pour mon mémoire qui traite de la relation supposée entre la sensibilité culturelle et la satisfaction client. Je tiens à te préciser que tout ce que tu vas me dire restera anonyme et confidentiel, et qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ce sont tes opinions qui m'intéressent surtout, donc sens-toi libre de dire tout ce que tu veux. »

1. Toi et EF Londres

- Peux-tu te présenter en quelques mots ?
- Depuis combien es-tu étudiant(e) ici ?
- Pourquoi avoir choisi de faire cette expérience ?
- Pourquoi avoir choisi Londres ?

2. Multiculturalité au sein du personnel

- À ton arrivée, as-tu été surpris(e) de voir que la plupart des membres du personnel n'étaient pas britanniques et venaient du monde entier ? Pourquoi ?
- Selon toi, est-ce une bonne ou une mauvaise chose ?
- Juges-tu quelqu'un par son niveau et son accent en anglais ?

- Y a-t-il eu des moments, spécialement au début peut-être, où tu t'es tourné vers des personnes du *staff* venant du même pays que toi ? Pourquoi ?

3. Le département des activités

- Que penses-tu du bureau des activités U25 dans son ensemble ?

- Que penses-tu de l'information disponible ?

- Que penses-tu de la qualité de service ?

- Quelle est ta meilleure/plus mauvaise expérience avec le département des activités ?

- As-tu l'impression que cet endroit a changé depuis les derniers mois ? Comment ?

- Comment es-tu au courant des activités, par quel moyen ?

- Penses-tu que l'on puisse supprimer le bureau des activités ? Pourquoi ?

3. Satisfaction client

- Comment décrirais-tu le service client « parfait » ?

Remerciements

Annexe D - Entretien avec M^{me} H., stagiaire au département des activités 25+, le 24 août 2016

N. B. La retranscription de cet entretien est dans la langue dans laquelle l'entretien a été conduit. Ce choix volontaire de ne pas faire de traduction cherche notamment à correspondre au maximum aux idées exprimées par la personne interrogée. Aussi, par souci de compréhension, les fautes de langue ont été corrigées.

Présentation.

- Could you please present yourself in a few words ?

« My name is Miss H. I am from Germany from a city in the South-West called Saarbrücken very close to France. I am working at EF London at the « professional » students' activities desk upstairs. I have been working here since March meaning five months in total, going for the sixth month and after my internship is finished and I'll be leaving.

As we have a lot of students in the school, we decided to divide the students by age so we ended up having two activities desks and I am working with the « professional » students that are aged over 25 and Marine, that's you, you're working downstairs with the under 25. The reason for that is that the over 25 expect a different service, they expect different activities and they would rather not go for laser tag but for example they would go for afternoon tea. When you deal with them you need to be more patient, you need a different approach to older students. »

- Regarding cultural differences, how important would you say knowing about cultural differences is in your everyday job here ?

« Well, I think after a while you notice the differences between the cultures, of course, you have to be open-minded as you're working in an international environment, you want to

be open to every culture cause you will see every culture anyways, and they you have to approach people in a different people in a different way depending on their cultures.

For example, for Asian students coming to the office it's a bit different than for example a European student as well as maybe South-American students I think you can notice a difference there too. If I had to specify I would say that Asian students require a bit more attention maybe and patience so you have to be more dedicated when dealing with them, also because of the language, it's harder for them to adapt and speak English I guess ; and then the South Americans would be the complete opposite, in my opinion, they are very outgoing, open-minded and they approach you quickly so they don't have problems in terms of approaching other people. »

- Would you say the more you would know about someone's cultural background would help you in handling issues and students in your job ? Or is it more of a one-to-one personality thing or has it something to do with ?

« Yes, I think it would help me, I would really be intrigued to know more about cultures, especially Asian culture because I think it's really different from the European one. It might also explain why they are behaving this way or are more intimidated. »

- Has there been cases where you had issues with students and that you felt it was maybe due to the fact you had a different background to them ?

« Well, no severe cases, but some interesting cases, yes. For example, we go to the pub every week and we, of course, bring along Asian students sometimes and I've noticed that they are a bit more intimidated when it comes to getting to know new people and speaking to them. I also noticed the others are sometimes a bit more touchy and don't mind if you put your hand on their shoulders or they actually do it between themselves but then as though it's a small thing, I heard that Asian students to them it means a very rude approach that you just touched them and you definitely don't want to do that when you are in contact with them. Also, saying « Hello » or « Goodbye » doesn't necessarily mean that you'll kiss on the cheek cause they don't do that. They'd rather nod or wave so

they're not very physical with each other when it comes to friends or strangers. This is a difference I noticed. »

- Do you have any examples when knowing about someone's cultural background has helped you ?

« Yes, when Asian students, sorry I keep on talking about them but, when they come to my office in most cases I know that I have to be patient now because they will have one question supposedly but then they will end up having ten questions and they can't make decisions that quickly apparently so they want to rethink everything and don't want to make a decision on the spot so they might say « OK, I want to book an activity » and come to your office but then rethink it and they discuss it in groups in their own language and then end up saying, « OK, we will come back later.' So, in this case you have to be patient so you might have to explain a lot and then you don't get anything for that so, yes, in this case I know it's like that. And, it doesn't change, I know some students come here and are intimidated at first but change overtime but they never do : it's a cultural thing I think. So, basically recognizing them and knowing about their culture helps me being patient because I am mentally prepared to how they work and think and can better deal with them without being frustrated. »

- Have you ever been confronted with a situation where a student from your home country came to speak to you especially just because you shared the same language or because you might understand them more given that you share the same cultural background ?

« Not necessarily directly but as soon as people know I'm German or hear my name, because my name kind of gives it away, German students come to speak to me in German because I think it just connects people in a way that they share the same language and the same culture I guess. So, they feel more understood by people that are from their home country you know, they can express themselves much better in their own language so that's, I think, in some cases that's why those students come to speak to me in German. If

there is something they are not really confident about and that they wouldn't be able to express it in English and they just want a good service and they need help, I could translate it or redirect them to the right people, I had that kind of cases at times. »

- You're saying « that they wanted a good service » ; does that imply that the fact that you spoke the same language would provide them with a better service ?

« I think, having the option to speak in your own language it's kind of a good service. However, we should try to keep it in English as much as we can but I personally would be happy to know that there is someone that speaks my language if I needed help and couldn't express myself well and could therefore turn to that person. That would make me happy as a customer, just knowing that there is someone from Germany that truly understands me, on all levels. »

- How would you define the perfect customer service ?

« Someone that answers all my questions, that doesn't get annoyed by me quickly, that is attentive, listening to me and not interrupting whatever I'm saying, someone that is considerate. You know, sometimes people come to you and you think they need help with something but actually they just wanted to speak and have a conversation with you and when they leave you actually realize that they didn't need help. Just meeting the needs of the customer, that's a good customer service, whatever the needs might be even if it's just speaking to you or actually needing help, or if it's an emergency, it depends, just basically meeting their needs. »

Remerciements.

Annexe E - Entretien avec M^{me} C., stagiaire au département de l'hébergement en familles d'accueil, le 24 août 2016

Présentation.

- Peux-tu te présenter en quelques mots ?

« Je m'appelle Madame C., je vais rentrer en première année de Master à l'IAE de La Rochelle et je suis actuellement « Homestay Support » à l'école EF de Londres qui est une école de séjours linguistiques. Mon rôle est de travailler au sein du service « Accomodation » qui regroupe la résidence et les familles d'accueil. Mon rôle précis est de m'occuper des étudiants qui veulent changer de famille d'accueil, de comprendre leurs raisons et de suivre le cas. Cela entend également beaucoup d'administratif, mettre leur profil à jour, que cela respecte les règles que nous imposent nos accréditations telles que le British Council. Je passe la majorité de mon temps au téléphone avec les familles d'accueil et disons un quart de mon temps avec les étudiants. »

- Que penses-tu du bureau des activités U25 dans son ensemble ?

« Alors, je commence par les mauvais points : je trouve dommage qu'il soit caché derrière un mur ne le rendant pas forcément intuitif d'y aller ou attractif pour les étudiants. Bien évidemment, une fois qu'ils ont connaissance de son emplacement, cela devient plus facile. Toujours est-il que c'est dommage que cela ne soit pas plus ouvert et qu'il y est un mur directement en face ne laissant qu'un passage assez étroit au final. Du coup, tout ce qui est fait au niveau de l'affichage et des posters promotionnels pourrait ressortir beaucoup plus dès l'entrée de l'école si le mur n'était pas là. Car c'est tout de même ce qui est à valoriser, à vendre dans l'école. Concrètement, à part les transferts et les extensions de séjours qui ne sont pas en soi des choses qui se commercialisent, c'est la seule chose à vendre. Donc c'est vraiment dommage que cela soit dans un coin et par contraste, même si le bureau des plus de 25 ans se situe au premier étage et qu'il est plus petit, je trouve qu'il est plus accessible, car on le voit de loin avec les portes vitrées, etc., et cela donne plus

envie d'y aller, même s'il y a la présence de portes que le bureau d'en bas n'a pas. Après, c'est mon avis personnel. Par contre, en points positifs, je trouve que ce qui est bien c'est que les personnes sont généralement souriantes quand on y va, c'est toujours bien expliqué avec le mur récapitulatif des activités du mois, car quand je suis arrivée ça n'existait pas alors que je trouve ça génial maintenant. Et après, tout ce qui est photos et petits mots laissés par les anciens étudiants je trouve ça chouette ça met une bonne ambiance et de bonne humeur et n'a clairement rien à voir avec notre bureau qui est épuré et un peu fade pour le coup. Tout ce qui est excursions, c'est vrai qu'il y a quand même pas mal de propositions. J'aime surtout le fait qu'ils y en ai de gratuites, car pour le coup on ne se sent pas oppressé à acheter comme on peut se sentir dans certains endroits tandis que lorsque l'on va au bureau des activités ce n'est pas forcément tout le temps pour dépenser de l'argent même si finalement je suis sûre que plus de la moitié des étudiants qui s'y rendent dépensent de l'argent, ce n'est pas oppressant et les prix sont toujours bien indiqués, etc.

- Que penses-tu de l'information disponible au bureau des activités U25 ?

« Je trouve cela plutôt complet, en plus avec le calendrier papier récapitulatif des activités du mois, on peut tranquillement garder cela chez nous et ne pas forcément tout garder en mémoire non plus, après on peut aussi prendre des photos du mur récapitulatif des activités du mois ce qui est plutôt pratique. Je trouve que l'information est accessible et même l'utilisation de l'écran, ça met de la couleur. Le fait qu'il y ait une carte du métro londonien c'est également très bien. »

- Trouves-tu que le bureau des activités a changé depuis les derniers mois ?

« Oui à vrai dire, je trouve qu'il est de plus en plus attractif de mois en mois peut-être que c'est le fait qu'il y ait plus d'activités proposées pendant l'été, je ne sais pas si cela a un rapport à ça. Je pense qu'il y a plus d'informations, c'est pas brasse-bouillon par rapport au début. Je ne suis pas non plus forcément très souvent là-bas alors je ne suis pas sûre de pouvoir donner plus d'informations. »

- Quelle est l'importance que tu donnes à la connaissance des différences culturelles pour ton métier de tous les jours ? Penses-tu que c'est important ?

« Oui, je pense que c'est vraiment quelque chose à prendre en compte. Je sais que parfois on se rétame si on oublie qu'un tel est chinois et que c'est pas du tout pareil qu'un Taïwanais, etc. Dans le sens où dans notre métier on ne connaît pas toutes les différences maintenant là tout de suite, mais on les apprend au fur et à mesure en travaillant avec les gens et au final ça nous permet d'éviter certains cafouillages et certains problèmes. Je sais par exemple que Julia ma manager a énormément d'expérience avec telle culture, elle sait qu'eux sont plus comme ci et eux sont plus comme ça. Par exemple, une fois on a eu une demande d'une mère chinoise qui voulait venir prendre des cours d'anglais en même temps que son fils et en fait c'était un problème du « Sales Office » qui s'était trompé dans l'attribution du logement. Du coup, la mère est arrivée le premier matin en criant en disant que c'était inadmissible pour elle de rester avec son fils, elle était dégoûtée par son fils alors que son fils était trop trop mignon. Elle en a carrément pleuré et nous disait que c'était impossible qu'elle passe une nuit de plus dans la même chambre que son fils, elle disait que c'était dégoûtant, ça la répugnait. Et apparemment on a appris que c'était un truc culturel : jamais ils ne passent une nuit dans la même chambre ou quoi que ce soit alors que pour nous français, dormir dans le même lit que ta mère on l'a tous fait, c'est pas du tout anormal. Et pour le coup maintenant un jour si on doit placer un étudiant chinois avec sa mère ou son père on pourra direct tilter que ça doit être une erreur et rectifier le tir tout de suite. »

- Penses-tu que si tu avais eu une formation au préalable te donnant justement des informations par rapport à telle ou telle nationalité, tu penses que cela t'aurait épargné des problèmes ou du temps ?

« Oui je pense. Bien sûr ça n'aurait pas épargné tous les problèmes parce que, franchement, je ne me rappelle jamais de rien donc je ne me serais clairement pas souvenue de toutes les différences interculturelles, mais bon, oui si on me l'avait répété, etc. ça aurait pu m'éviter des problèmes et des pertes de temps. Après je pense que c'est toujours utile d'avoir des « meetings », etc., mais c'est tout de même plus les histoires que toi tu vis personnellement que tu vas retenir, pas forcément les formations. Donc

formations importantes oui, mais bon, pas outre mesure, après c'est moi personnellement, peut-être que cela aide beaucoup d'autres. Ou bien formations où l'on te paye un séjour dans le pays en question et là on apprend la culture pour de vrai ! »

- As-tu déjà été confrontée à une situation où des étudiants de ton propre pays sont venus te voir toi spécifiquement, car tu étais du même pays ?

« Non (rires). Non, mais en fait, honnêtement au début quand je voyais que des élèves étaient français je leur parlais en français parce que généralement ils n'ont pas un super bon niveau en anglais et que voilà. Sauf que c'est peut-être utile pour d'autres départements comme celui des activités par exemple de parler sa propre langue, sauf que pour nous ça nous enfonce. Parce qu'en fait s'ils ont un problème et qu'ils ne peuvent pas trop l'expliquer, c'est plus pratique pour nous qu'ils le fassent en anglais parce que s'ils le font dans leur propre langue maternelle, ils sentent tellement à l'aise qu'ils vont vouloir t'expliquer ton boulot et puis te dire ci ou ça. Et si c'est des P c'est encore pire, ils vont te refaire le monde, passer une heure à parler avec toi alors que si ça avait été fait en anglais, le problème aura été résolu en dix minutes ! Et au final le problème aurait été aussi bien traité. Après je pense que c'est aussi spécifique à mon département spécialement. Et du coup vu que je ne leur parle jamais français, ils ne savent pas que je suis française aussi, à moins qu'ils voient mon nom qui, clairement, ne sonne pas italien ou espagnol. Mais non, des élèves ne sont jamais venus me voir moi spécifiquement, car j'étais française. »

- As-tu éventuellement été témoin de cas de ce genre ?

« Je ne pense pas que quand les élèves nous parlent dans leur propre langue ce n'est pas qu'ils se disent que nous allons être plus à même de comprendre leur problème, c'est juste pour être sûrs que l'on comprend vraiment leur problème et qu'ils puissent s'exprimer librement. Mais ce n'est pas vraiment parce qu'on est français et qu'en France on a des volets et qu'en Angleterre il n'y a pas de volets que ça va changer quelque chose. Habituellement les élèves se préparent psychologiquement à un changement de quotidien et ne s'attendent pas forcément non plus à retrouver les mêmes choses que dans leur propre pays. »

- Le fait de s'avoir qu'un élève ou même un collègue vienne d'une culture différente va-t-il changer en quelque sorte tes réactions, attentes ou ton comportement par rapport à cette personne ?

« OUI. Oui vraiment, car par exemple tu sais que les Français râlent énormément et amplifient beaucoup c'est tout bête et je sais que c'est catégoriser les gens, mais c'est vraiment une réalité : parfois ils font une montagne alors que quand tu appelles la famille il n'y a rien et ils ont juste amplifié le truc. Alors que parfois tu sais que d'autres nationalités sont super justes et donc quand on doit vérifier ce qu'ils avancent avec la famille, on est déjà sûrs que c'est vrai. Du coup, quand tu vois la nationalité généralement tu te prépares. Par exemple, les Taïwanais sont super doux et toujours supers calmes, les Chinois ont plus tendance à crier, etc., et du coup tu te prépares psychologiquement et te prépares à quelque chose même si c'est vrai qu'on ne peut pas généraliser, mais bon, il y a quand même une culture par derrière qui fait qu'ils sont plus ou moins comme ci ou comme ça. Après il y a aussi des cultures qui font qu'ils ont différentes attentes par rapport à nous, certaines où ils vont être super patients, d'autres où il leur faudra une réponse tout de suite. Et c'est vrai que ça joue un rôle important, la différence de culture.

- Comment me décrirais-tu le service client parfait ?

« Franchement, je ne pense pas, j'aurais dit cela il y a six mois, mais après l'expérience que j'ai eue là, pour moi la meilleure expérience c'est d'avoir un petit problème au début, pas un drame bien évidemment, car un drame tu vas le garder en tête et ça va te coller à la peau et clairement ça sera très difficile après ça d'avoir une expérience vraiment réussie, mais le fait d'avoir un petit problème qui est résolu rapidement et avec le sourire pour le coup c'est vraiment ça un super « customer service » pour moi. Ce n'est pas avoir un service parfait parce que ça n'existe pas. Et généralement, les étudiants qui étendent leur séjour, qui nous ramènent des gâteaux et qui nous font des compliments et nous remercient, c'est toujours eux qui ont de petits problèmes qu'on a réussi à résoudre. »

- Tu dis que ta vision a changé depuis ton arrivée ici, mais comment tu aurais défini ton service client parfait au début ?

« Au début pour moi, en tant que consommatrice, je me dis qu'il fallait un service parfait, c'est ce qu'on attend tous au final, on ne se pose pas vraiment la question, on s'attend à un service irréprochable, parfait. « Parfait » c'est quand on a rien à redire, quand on a pas à poser de questions, que tout est intuitif et qu'au final tu n'as besoin de personne. Mais au final, on a besoin d'interactions et c'est ça au final qui fait la valeur ajoutée. À l'heure où tout se dématérialise où tout se fait sur internet ou sur son téléphone, même lorsque l'on va au supermarché il n'y a plus de caissières, etc., je pense que du coup d'ici dix ou 15 ans tu seras obligé de payer pour avoir un service où tu parles à quelqu'un. Et le fait d'avoir un problème et d'en parler à une vraie personne ça a de la valeur ajoutée, car tu es content quand tu as parlé à quelqu'un et d'autant plus que EF c'est une école de langues et du coup automatiquement quand tu vas parler à quelqu'un tu pratiques ton anglais donc ça rajoute encore plus de la valeur ajoutée. Du coup, il faut avoir des problèmes dans la vie ! (rires) »

Remerciements.

Annexe F - Entretien M^{me} A-C., étudiante 25+, le 25 août 2016

N. B. La retranscription de cet entretien est dans la langue dans laquelle l'entretien a été conduit. Ce choix volontaire de ne pas faire de traduction cherche notamment à correspondre au maximum aux idées exprimées par la personne interrogée. Aussi, par souci de compréhension, les fautes de langue ont été corrigées.

Présentation.

- Could you please present yourself in a few words ?

« My name is Miss A-C., I'm 51 years old from Mexico City, I was born in the North of the country near the US border and I've been here since February and will finish in October so altogether nine months. In my country I was working for Mazda Motor Company, a Japanese brand that sells cars, and for my work, I need to speak English fluently so it was a lot stressful because I couldn't communicate properly with my boss, my colleagues, my CEO so I decided to quit my job and come to London in order to improve my English. Many people ask me why London and not the US since it's so close to Mexico, but you know, in the South of the US, it's very common to speak Spanish and everybody has the two languages so for me it's not good in order to truly improve so that's why I decided to come to London. »

- Do you think you've improved your English then ?

« ABSOLUTELY ! When I arrived in London, I didn't understand nothing. You know, first of all, the British accent is completely different and then the idioms, the expressions and I wasn't able to communicate with people but now, I feel free. I have wonderful and patient teachers here so I'm very glad. »

- What is your opinion of the Activities department in general ?

« I think it's an important part to improve your English : it's not only the main classes you have, your grammar etc., the activities are equally important. I think the Activities department is very good and that you developed a lot of activities for the students with differentiation between people under 25 or over 25 years old like me, I think it's good. It's also really convenient to have those activities in the school. Also, I noticed that the staff at Activities is passionate about what they're doing and they genuinely like helping students and that's why I love going there. »

- What do you think about the information available at the Activities desk downstairs ?

« I think it's clear and in combination with the MyEF app we can find all the activities for the entire month. The only thing I think could be improved is the variety of activities offered but it's just my opinion because I'm a long-term student and feel like, after a while, it's always the same activities over and over again like London Eye, The Shard, Madame Tussauds, etc. I know we are a minority of people staying for such an extended period of time but still, I think it could be nice to have different activities every now and again. »

- What is your opinion regarding the quality of service you usually have at Activities ?

« You know, I'm very close with the people from Activities, I often hang out with you guys and help you, and I've noticed that your service is MUCH better than other staff. Really, really. If I have a problem first of all, I'll come to the Activities staff first and then they help me by redirecting me, etc. It's a much more personal approach and easier for me to find an answer at your department. »

- What is the best experience you've had with Activities ?

« The trips, absolutely. When I went to Cambridge, to Oxford, Bath, etc. I think you put a lot of effort and enthusiasm and pure passion there in order to find the most important things in each destination so it's very nice. I always try to travel with you. »

- Is it maybe because you know the people, the staff or that it's EF-only trips ?

« No, to me it's irrelevant. But I think for me it's easier to pay here etc., and, of course, with all the students together it's a lot of fun but it's mostly regarding the quality of the trips and the information given during them. I prefer them. »

- What is your worst experience with Activities ?

« I don't have any. Seriously. Of course there has been a few flops sometimes but that's normal, nothing catastrophic. And even in the school in general, I don't have bad experiences in my school. I love my school ! (rises). »

- Do you think the Activities desk U25 has changed over the past few months ?

« Yes ! First of all, I was in Russell Square in the other school special for 25+ before they merged the two schools together. But here it's nice now because we have lots of options with the U25. But yes, I think the Activities department has changed a lot lately, but for the better I mean. »

- When you arrived, were you surprised that there were so many staff members from all over the world ?

« I'm not sure I'd given it a lot of thoughts but I guess I kind of expected that because you know, London is a multicultural place so I wasn't necessarily expecting British people only. And it's a really good thing : it makes me much more confident and at ease regarding my level of English when I speak to you because of course, your level is better than mine,

but it's not perfect either. I therefore feel better if I make mistakes and feel that I can ask you. And I actually understand your English better than a local ! (rises). To me the accent of staff members doesn't matter, it's still better than mine. I mean, who am I to judge, I have a very thick Mexican accent ! »

- Was there a time, especially at the beginning maybe, when your level was not that good, where you turned to people your own language or sharing the same cultural background to help you ?

« Yes. A member of staff, she's not Mexican but she speaks Spanish, so I'd go to her and explain my situation or if I wanted to ask something she would help me. She's always been nice with me, etc. Because sometimes you want to explain something important but in your own language in order to be clear. So it's very good to have some people to turn to in those cases. But it's not because we share the same cultural background because when you travel to another country, you expect the differences. It's mostly about the language basically, you feel safer talking to someone your own language. But now, and it's the reason I'm really happy, I can explain myself to anyone in English but I don't care who I talk to. »

- How do you usually hear about the Activities that are on ?

« Most of the time I'm here so I see all the posters, the schedule, I use the app, etc. »

- So basically, you know about the activities without talking to anyone, so what if we suppressed the Activities desk ?

« No, NO WAY ! You can't ! You can't because when you arrive, you want to speak with another person, not with a machine. So if it can't be only posters or online. Maybe the teenagers or U25 feel differently or don't need it. But I believe they need it too, to speak with a "real" person. »

- How would you define the perfect customer service ?

« You have to be patient. Have a lot of patience. Cause, you see, people here are from all over the world and they need different things and for them, it's difficult to explain themselves in the first weeks because it's happened to me, so to me a good service would be to be patient with the students and answer all of their questions. »

Remerciements.

Annexe G - Entretien M^{me} A., étudiante U25, le 1^{er} septembre 2016

N. B. La retranscription de cet entretien est dans la langue dans laquelle l'entretien a été conduit. Ce choix volontaire de ne pas faire de traduction cherche notamment à correspondre au maximum aux idées exprimées par la personne interrogée. Aussi, par souci de compréhension, les fautes de langue ont été corrigées.

Présentation.

- Could you please present yourself in a few words ?

« Hi, my name is Miss A., I come from Santiago de Chile and I am almost 18 years old. I first arrived in EF London back in January, so I've been here for almost nine months now. I chose to come here in order to improve my English and I also wanted to gain some experience and maturity as well as travelling the world. I had never been to Europe before and I really wanted to come and visit it. London has always been appealing to me and that's why I really wanted to come here. »

- I hear you left EF London for EF New York but came back to EF London in the end. What is this story about ?

« (Rires) Yes, at the beginning my plan was to stay at EF London for five months and finish my EF experience and my last four months in EF New York, because this was also a city I had always been wanting to visit. The thing is, you know, it's not the same. After having been here for almost half a year, it was really weird and hard for me to leave all my friends here. I mean, you know, the EF school building in New York was really nice and all, and the city as well, but it seemed that people didn't really care. I mean, the staff was nice and all, but it wasn't like here : here, I'm somebody, people know me and care about me. And it's not just because I've stayed here for a long time or anything, it's been like this since the beginning : people really care here. They are always checking on you, they're

sincere and that's really important. I feel at home here and I didn't feel at home there. That's why after one month in New York, I decided to « go back home. » (rires) »

- When you first arrived at EF London, were you surprised to see that so many staff members weren't British but came from all around the world ?

« Yes, a bit. A part of me wanted to learn the « real » English, the proper British English and I was a bit confused how I could do so if everyone was a stranger like me. I mean, no offence but some people working here have a very strong accent and sometimes make mistakes. Of course, all the teachers are British so that's good, but learning English also happens outside of the classroom : I'm already surrounded by foreign people all day long with my classmates and my friends, so I expected the service to be, I don't know, different. I mean, I didn't pay to come here and improve my English to end up correcting people from staff ! (rires) »

- So would you say it is a bad thing then ?

« No I wouldn't necessarily say so and I don't mean all of this in a mean way you know. It's just that, I think for people with a lower level of English it's OK but for me and my advanced level, sorry I don't mean to brag but, it's kind of annoying sometimes. Because, when you've reached a certain level, you want to focus on your accent you know. And I can definitely not do that by talking to the people from staff. I mean, I don't think it's very professional when the person in front of you is not really at ease with English and keeps on stuttering you know. »

- So basically you're judging people by their accent ?

« Well, I guess so, yes. I cannot help myself it's just that you feel the person is a bit « dumb » you know. Again, this does not mean I don't love the people here, I wouldn't change them for the world ! But, to me, it could be nice if people had sometimes a better level of English in order to feel a bit challenged. »

- Has there been times, especially at the beginning maybe, when you turned to staff coming from the same country as you ? Why ?

« Yes definitely. You know, at the beginning, of course, my level was worse and when I needed people to truly understand me I'd turn to someone that spoke the same language as me to make sure that what I wanted to say was understood properly, so it was mostly because of the language. But then I'd sometimes go to someone from Chile because I'd miss this or that, especially food, and wanted to talk to someone that would know how I truly felt. It was more of a homesick thing. »

- What do you think about the Activities department in general ?

« I LOVE IT ! (rires). I always like to hang out there because it has the coolest and nicest staff. You guys are always laughing and dancing and you're ALWAYS so happy it's just contagious (rires). And I'm not just saying this because you're asking me now and you work for activities. I was like this before you came as well. »

- What do think of the information available ?

« I think it's nice and clear and that it's really helpful. »

- What do you think about the quality of service at Activities ?

« I think it's really good because you guys are so very patient and nice and smiling. I mean, I've seen you deal with people that did not know a word of English and struggling to communicate but you never give up or get annoyed by this because you understand that it is hard for foreigners, especially Chinese people that come from so far. I think that's really important. Also, you never lose your cool when people are mean to you or shout at you because they're not happy about something : you always try to find a solution. I mean, honestly, I have so much respect for you because I would not have put up with half of the things you have to put up with ! (rires). Also you know, it's not because you make jokes

and everything that you can't be professional and everything. You can tell that you know what you are doing and you are good at it and that's also important. »

- What is your best experience with Activities ? Your worst ?

« Let me think... My best experience would probably be going to Amsterdam. It's one of the best memories I have because it was just pure fun and it felt it was like a big family all of us together. I think that it was actually that that brought us all the AY so close to each other because we had that weekend and that it was at the beginning but because you guys organized it and made it so we had fun ! Regarding my worst experience, I can't really think of one really, sorry. »

- Do you feel the Activities desk downstairs has changed over the past few months ? How so ?

« I'd say yes. I don't why but it just seems clearer. Not so long ago it was just a bit messy sometimes and now it feels more organized. I've also noticed that the board at the entrance is now being updated every day (rires). »

- Why is that funny ?

« (Rires). Sorry, it's just an inside joke with the others : because for something like almost a month it was « Pierre L. »'s birthday so whenever we would meet someone new called Pierre we would just sing « Happy Birthday to you » (rires). And then I think they just kind of gave up on the idea because it said blank for ages. I was actually quite disappointed when my birthday came and I wasn't on the board, so I stole a pen and added myself on it : I felt quite special ! (rires) »

- How do you usually know about the activities that are on ?

« Usually I just check on MyEF, it's easier. I also see the posters in school. I actually quite like them because they remind me that I need to buy this or that ticket or when the event is if I forget you know. It's nice to also know about the parties and how many tickets are left, etc. .»

- So, you're saying that you know about activities mostly on your phone or in school though posters. Does that mean we could get rid of the Activities department desk ?


« No, no, no ! That wouldn't work at all ! »

- Why do you think so ? You could have EF credits and buy the activities directly online...

« No but people wouldn't be happy. Come on, you're the fun part in this, if you remove it, you're just another ordinary school. But also you know, you guys know so many things about London, what to do, where to eat, where to go out and all. You always have the best tips and advice. And I mean even for us, the long-term students, you are always here if we are homesick or we have any kind of personal problem, you always take the time to listen to us. Please don't leave us alone ! (rires)

Remerciements.

Annexe H - *First Week Chat*



International Language Centres

Arrival Questionnaire

Please write in CAPITAL LETTERS.
 Use BLUE/BLACK pen not pencil.
 CROSS in boxes.

Dear Student

You have now spent a few days in the EF school. We would like to ask you some questions to make sure that you are enjoying your stay.

Please answer all the questions. Please mark N/A if the question is not meant for you. For example, mark N/A on the question about residence if you are not living in the residence.

Thanks for taking the time to answer this questionnaire.

Your EF school team

Personal Information

Student First Name:

Student Last Name:

Student ID Number: Course Start Week:

Student Local Mobile:

In your home country

	N/A	Excellent	Very Good	Good	Fair	Poor	
Pre-Departure information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service from EF Office in your Home Country	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arrival

	N/A	Excellent	Very Good	Good	Fair	Poor	
Airport Transfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Accommodation

	N/A	Excellent	Very Good	Good	Fair	Poor	
Impression of current Host Family	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impression of Residence or Campus Dormitory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Study Experience

		Excellent	Very Good	Good	Fair	Poor
Language Classes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thank you for completing this questionnaire. If you have comments or suggestions please write them here.
If you answered Fair (2) or Poor (1) for any of the above questions, please provide more details to help us improve your experience.

Source : EF, 2016

Annexe I - Questionnaire mis en ligne



How happy are you with the activities department? (2-minutes questionnaire)

We want to know! :)

SUIVANT

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Page 1 sur 6

Information available

How do you usually find out about the activities available? *

- MyEF
- Posters in school
- From the staff
- Noticeboard
- TV screen
- The monthly activity planner
- The wall with the month's activities
- My friends told me about it/I heard someone talking about it
- Autre : _____

How would you rate the information available at activities? *

- Not enough
- Not clear enough/Too messy
- Doesn't cover the things I'm interested in
- Just right :)
- Too much!
- Autre : _____

Which is the most helpful when needing information? *

- MyEF
- Ask the Activity staff
- Noticeboard
- Posters in school
- TV screen
- The monthly activity planner
- My friends/Ask other students
- Autre : _____

RETOUR

SUIVANT

Page 2 sur 6

Your motivations

What motivates you the most to participate in an activity? *

- Price (discount)
- Date & time
- My friends are going
- It's EF-only
- Destination/Discovering new things
- Quality (I did great activities already!)
- Staff leaders (I love them)
- Knowing new people
- It is easier/it's convenient
- Autre : _____

What would prevent you from participating in an activity? *

- Price (too expensive)
- Date & time
- I don't know anyone going
- It's EF-only
- Destination (doesn't interest me)
- Quality (bad past experiences)
- Staff leaders (I don't like them)
- Autre : _____

RETOUR

SUIVANT

Page 3 sur 6

Quality & satisfaction

How helpful do you find the staff at activities? *

	1	2	3	4	5	
Not helpful at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very helpful

How satisfied are you with the activities you've participated in?

	1	2	3	4	5	
Not satisfied at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Highly satisfied

Overall, how satisfied are you with the customer service at the activities department? *

	1	2	3	4	5	
Not satisfied at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Highly satisfied

RETOUR

SUIVANT

Page 4 sur 6

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Bonus questions

How would you define the perfect customer service? *

Votre réponse

Do you want to add something/Suggestions?

Votre réponse

RETOUR

SUIVANT

Page 5 sur 6

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

About you

You are: *

- Male
- Female

Your age group: *

- 16-24 years old
- Over 25 years old

Your country of origin: *

Votre réponse

RETOUR

ENVOYER

Page 6 sur 6

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

How happy are you with the activities department? (2-minutes questionnaire)

Thanks a lot for your help! :) Have a wonderful day!

[Envoyer une autre réponse](#)

Source : MEYER, 2016

Annexe J - Affiche promotionnelle de questionnaire



Help Marine!
(please, she's desperate 😊)

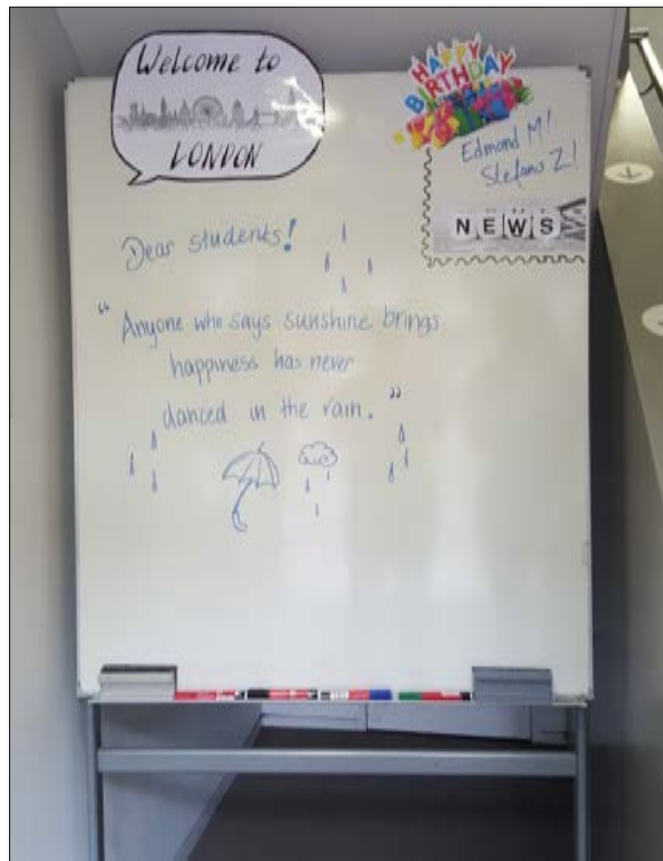


Source : MEYER, 2016

Annexe K - Photos du bureau des activités





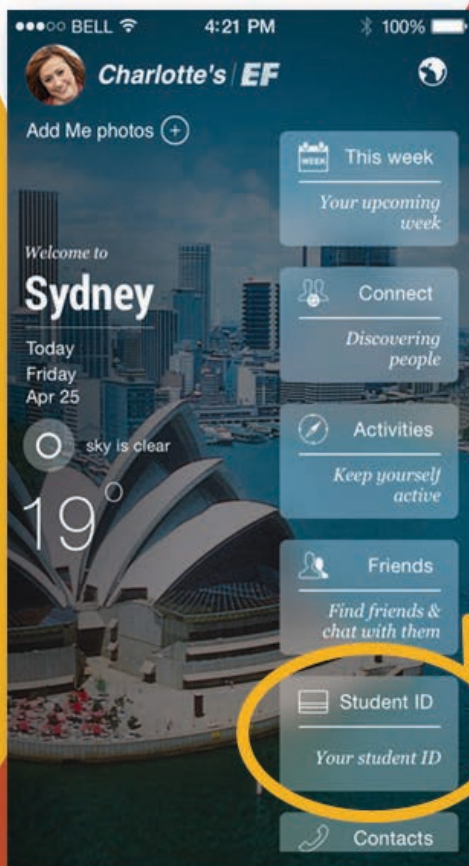


Source : MEYER, 2016

**WANT TO BUY
SOMETHING?**

**PLEASE HAVE YOUR STUDENT ID
READY FOR ANY PURCHASE**

Go on *MY EF* and click *STUDENT ID*



Source : MEYER, 2016

Annexe M - Changement de boutons Timekiosk

Where	What	Change price to	To be added	To be deleted
Accommodation > Outside Course	Ability Towers Single Upgrade		X - no price	
	Ability Towers Twin Upgrade		X - no price	
	Ability Towers Multi Upgrade		X - no price	
Activities > Cultural	St Pauls	15		
	London Aquarium	14		
	London Dungeons	18		
	London Eye	19		
	London Eye Indiv.	21		
	Mme Tussauds	20		
	Tower of London	17		
	Buckingham Palace			X
	BBC Visit			X
	Houses of Parliament			X
	Theatre Tickets			X
	Street Art Tour			X
	Shard		X - 19€	
	Shard Individuals		X - 22€	
	Bus Tour		X - 25€	
	Cinema Ticket		X - 7€	
	Musical Ticket		X - 35€	
Activities > Daytrip	Bath	40		
	Boat trip	8		
	Bournemouth	40		
	Brighton	35		
	Cambridge	40		
	Hampton Court Palace	35		
	Leeds Castle	40		
	Oxford	35		
	Stonehenge	40		
	Thorpe Park	40		
	Warwick Castle	35		
	Windsor Castle	35		
	Shard			X
	Oxford & Bicester		X - 40€	
	Stratford Upon Avon		X - 35€	
	Safari & Dover		X - 38€	
Activities > Nightlife	Summeranza			X
	Party			X
	Party 5		X - 5€	
	Party 6		X - 6€	
	Boat Party		X - 20€	
	Pub Crawl		X - 10€	
Activities > Sports	Bowling 7€			X
Activities > Merchandise	Retail stationery			X - only keep one
Activities > Merchandise > Phone	Phone card 5			X
	Phone card 20		X - 20€	
	Phone card 25		X - 25€	
On the general menu where all the buttons are, only keep 1 "other"				

Source : MEYER, 2016

Annexe N - Succès des réseaux sociaux


Post Details Reported stats may be delayed from what appears on posts

EF London
Published by Danny Kenyon (7) · 28 May · 🌐

A true love story unfolded in EF London yesterday. Anna and Bjorn met each other in our school in 1997. Yesterday was their 10th wedding anniversary and they decided to come back to where it all began: EF London!
The exact spot they are standing on was where they first set eyes upon each other!
That's absolutely fabulous! Congratulations! ❤️ ❤️ ❤️

27,973 People Reached
1,051 Reactions, comments & shares

836 Like	744 On post	92 On shares
83 Love	78 On post	5 On shares




Get more likes, comments and shares
Boost this post for \$3 to reach up to 4,100 people

27,973 people reached

824 37 Comments

Like Comment Share

ef.london
EF London



380 J'aime

ef.london Oh Roupell Street, you beautiful you 🥰
#eflondon #beautiful #street

Source : EF London Facebook, 2016

Source : EF London Instagram, 2016

Annexe O – Ancienne version du calendrier des activités

		<h1>MAY 2016</h1> <h2>Activities & Events</h2>			
Monday 2nd  *Local London* Brixton Beer and Bread Festival! Free! 2pm/ Courtyard	Tuesday 3rd  BINGO NIGHT!!! FREE GFL / 5:15pm	Wednesday 4th  ART CLUB 17.30 GFL ----- LES MISERABLES £ 35 / 19.30 @ Queen's Theatre	Thursday 5th  Mamma Mia! EF PRICE £40  ICE BAR (18+) 7pm/ 20€	Friday 6th  Party @ Roadhouse from 10pm-3am/ +18 only! £5	Saturday 7th  Football Club / 2pm Free ----- DEUTSCHEBORSE Photographers Gallery, SOHO 10.30 AM
Monday 9th  TATE MODERN: MONA HATOUM 2 pm	Tuesday 10th  FILM CLUB 5:15 / FREE / GF LOUNGE	Wednesday 11th  THE SWAY BIG EF AY Graduation Party ----- THE LION KING EF PRICE 40€	Thursday 12th  LOLA'S GIANT CUPCAKE MILKSHAKE EVENING- 5.30 pm ----- Stomp! £ 35 @ The Ambassador Theatre	Friday 13th  National Gallery/ 2 pm/ FREE	Saturday 14th  Football Club / 2pm / Free /
Monday 16th  MADAME TUSSAUDS £20 / Meet at 2PM	Tuesday 17th  FILM CLUB 5:15 PM / FREE / GF LOUNGE	Wednesday 18th  The Lion King EF Price 40€ ----- Borough Pub Social (18+) 5.30 pm	Thursday 19th  *Marvel Movies* at the cinema Odeon: CAPTAIN AMERICA/ 6pm	Friday 20th  Party @ Ministry of Sound/ 6 £ 10.30pm – 5.30 am	Saturday 21st  Football Club / 2pm / Free ----- * PHOTO LONDON* @ SOMERSET HOUSE
Monday 23rd  ST. PAUL'S CATHEDRAL 2pm	Tuesday 24th  FILM CLUB 5:30PM / FREE / GF LOUNGE	Wednesday 25th  WICKED/ £ 35 @ Apollo Victoria Theatre/ 7.30 pm	Thursday 26th  Emirates Airline and Greenwich/ 17.15 pm	Friday 27th  FREE PARTY 9PM – 3PM	Saturday 28th  Football Club / 2pm / Free ----- Suggestion: MCM London Comedy @ EXCEL London
Monday 30th  Visit the famous BBC Studios! / 2 pm	Tuesday 31st  FILM CLUB 5:15 PM / FREE / GF LOUNGE				

Source : EF London, 2016


Annexe P – Nouvelle version du calendrier des activités





SEPTEMBER

Activities & Events

FOLLOW US: EF LONDON





	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
Every week	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">  Yoga class every Tuesday (from 13th Sept) // 10 £ </div> <div style="width: 30%;">  Salsa class every Wednesday // 5 £ </div> <div style="width: 30%;">  Football club on Saturday 17th Sept. // FREE </div> </div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 1st *Local London* Dinner @ Southbank  19 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 2nd Friday Party @Guanabara  4 £ </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 5th Mme Tussauds Individual tickets  23 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 6th The Shard @ 6pm  19 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 7th Musical (TBC)  TBC £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 8th *Local London* Laser Tag @ 6pm  14 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 9th Friday Party @KOKO  4 £ </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 12th London Dungeon @ 2pm  19 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 13th London Eye @ 6pm  19 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 14th AY Social: The Anchor Pub  FREE </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 15th *Local London* Abbey Road Studios + Tea&Cake  FREE </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 16th Friday Party @Roadhouse  6 £ </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 19th Boat Trip @ 2pm  8 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 20th The Shard @ 6pm  19 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 21st AY Welcome Party  TBC £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 22nd Secret Activity  FREE </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 23rd Friday Party @Café de Paris  4 £ </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 26th Mme Tussauds @ 2pm  20 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 27th London Eye @ 6pm  19 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 28th AY Social: Cocktails @The Cuban  FREE </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 29th *Local London* Junkyard Golf Club  12 £ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 30th Friday Party @Ministry Of Sound  6 £ </div>



SEPTEMBER WEEKEND & DAY TRIPS

Saturday Sunday

TATE MODERN
3rd September
@2pm



Suggestion
'Become a Londoner'
BRICK LANE MARKET
4th September

IMPERIAL WAR MUSEUM
10th September
@2pm



Suggestion
FLOATING DREAMS
BANKSIDE RIVERWALK
by night
18th September

NATURAL HISTORY MUSEUM
17th September
@10am



OXFORD
25th September
@8:30am

SAATCHI MUSEUM
24th September
@2pm



FOLLOW US : EF LONDON



EDINBURGH
30th September
↓
2nd November

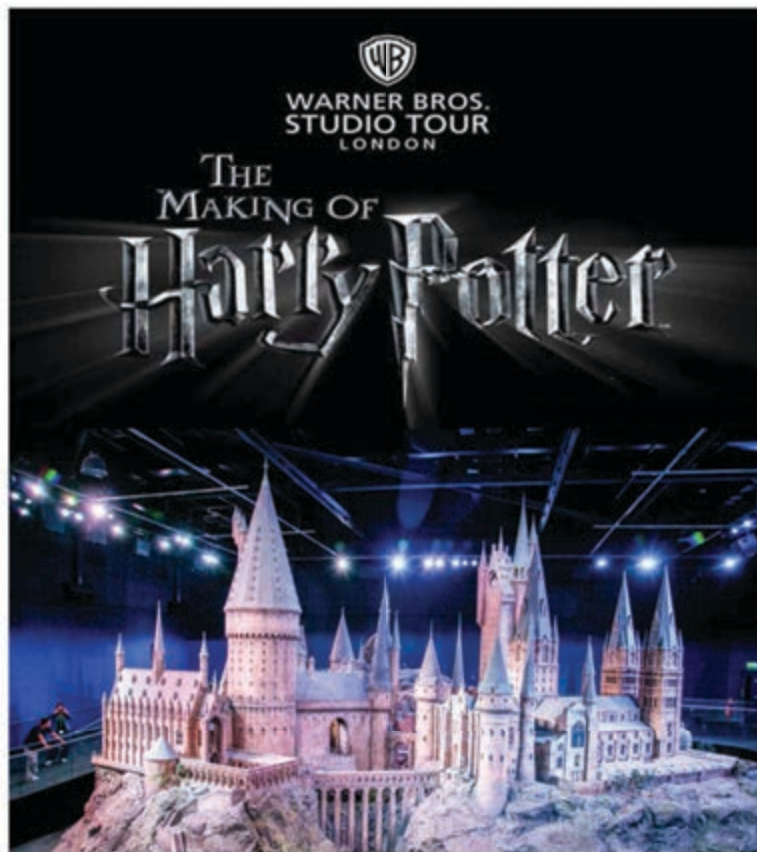


DISCOVER SCOTLAND

Source : EF London, 2016

Harry Potter Studios DAY TRIP

Monday 25th July at 11.30am



International Language Centres



HARRY POTTER STUDIOS

Thank you for choosing to join our fantastic trip to Harry Potter Studios. We know you must be excited and you need more information about what is included and what is not.

Description of the day*

We will meet at the Old Vic Theatre at 11:30am and leave by 11:45am. Once at destination, our leader will give you the ticket entrance for the studios. Then you will have about 3 hours of free time to enjoy the studios at your own pace. We will meet back at the coach around 5pm to head back to London.

What is included?

The trip to Harry Potter Studios includes a return transport, and the entrance to the Harry Potter Studios at least one EF leader on the trip.

What is NOT included?

Your lunch is not included.

Tips

Don't forget to have a glass of the famous Butterbeer (non alcoholic) and to take a visit to their souvenir shop as well. The Bertie Botts Every Flavor Beans are a great souvenir to go home with.



MEETING POINT



Meeting address:

Old Vic Theatre
103 The Cut, London SE1 8NB

*Please note that the description of the day is subject to change.

HARRY POTTER STUDIOS



- The Harry Potter Studios London are the real studios where the Harry Potter series movies were filmed over 10 years. All the sets, props and costumes are the ones used in the movies and worn by the actors.
- The graphics team hand-wrote thousand of letters but then found out that they were too heavy for the sets, so they had to make them again.
- The doors at Gringotts actually work, it took three months to make the door they used for Bellatrix's vault.
- There were over 500 sets built for the eight movies.
- There are over 1,000 bottles in the Potions classroom.
- Most books in Dumbledore's office are phone books that have been rebound and covered in dust.
- Every exterior shot of Hogwarts was made using a small model (that you'll be able to see at the end of your tour). It took seven months and 40 people to make it.

HARRY POTTER STUDIOS MAP



ACTIVITY BOOKING RULES AND REGULATION

Important information for all EF Excursions

When you sign up for a trip in the activities' office, you agree to the following points:

- All activities **MUST** be booked and paid for in advance.
- For most activities the last day to sign up is **1 working day** before the scheduled activity, unless otherwise stated.
- During the week, activities will be planned for afternoons and evenings.
- You can attend any activities on offer but please try not to miss your classes, and do keep track of your attendance.
- We can only guarantee to run a trip or activity if sufficient students sign up in time.

CANCELLATIONS AND REFUNDS

- i. If we cancel the trip for any reason then we will give you a full refund.
- ii. If you cannot go on a day trip for any reason, then we will only refund the money if you inform activities 1 working day in advance of the excursion. In certain circumstances (e.g. if we can find someone else to take your place), we may be able to refund the money.
- iii. If you cannot go on a weekend trip for any reason, then we will only refund the full amount if you inform activities **7 working days** in advance of the excursion. If you inform us **5 working days** before the trip, we will refund you **50%** of the money and if you inform us less than 5 working days before the trip, you will receive no refund (unless we are able to find someone else to take your place.)
- iv. If, on the excursion, it is not possible to offer a planned activity that is included in the price of the trip (e.g. an activity is closed because of bad weather), then we will endeavour to find another similar attraction. If not, we will refund the entrance price.
- v. If you are late, miss the bus or are ill on the day of the excursion then you will not receive a refund.

HOW LONG WILL WE WAIT AT TIMES OF DEPARTURE?

- In the morning, we will wait for **15 minutes** after the scheduled time of departure.
- When leaving or returning to London, we will wait for **30 minutes**.
- If you miss the bus, you will have to find your own way back to London and we cannot refund these costs.
- You will always be given an emergency contact number when on an excursion; please call this number in advance if you will be late.

General information

- i. Smoking, drinking alcohol and eating food is not permitted on the coach. Please use the rubbish bags for your waste and dispose of your waste considerately.
- ii. Standing on the coach whilst it is moving is illegal in the UK. **PLEASE DO NOT DO IT.**
- iii. Please try to keep to the itinerary and be on time, out of respect to the other customers on the trip.
- iv. You must inform us at the time of booking if you are under the age of 18. Those who are 18+ remember you are an adult and therefore responsible for your own welfare; however, please respect all members of your group, as everyone is different and will have different objectives.

FAQ's

Q: Where is the meeting point and meeting time?

A: It's at the Old Vic Theatre at 11:30am.

Q: What if I am late?

The coach will wait for 15 minutes and then it will leave without you; you will not get a refund. For more detailed information, please check the terms and conditions on the inside page.

Q: What should I bring with me?

A: Waterproof in case it rains, money and a camera.

DAY TRIP EMERGENCY NUMBER:

+44 (0) 7548086807

EF LONDON EMERGENCY NUMBER:

+44 (0) 7970 266 229

PLEASE REMEMBER IT IS YOUR RESPONSIBILITY TO GET TO THE TRIP ON TIME. PLEASE CHECK YOUR BUS/TUBE/TRAIN TIMETABLE IN ADVANCE TO MAKE SURE YOU CAN GET TO THE MEETING ON TIME.



Annexe R – CPD Printemps 2016



School Professional Development and Meeting Calendar Spring 2016

Week	Topic/Type	Topic	Facilitator	Participants
1614	Office CPD	Customer Experience and Tools we have and use	Carin Simpson	All Staff
1616	Office CPD	Prevent Training	Pippa Cusimano	All Staff
1618	Office CPD	How to turn around an unhappy customer and keep happy happy?	Manuel and Noemi	All Staff
1618	Office CPD	Homestay Visitor Training	Julia	Volunteers
1618	Office CPD	Under18s and Safeguarding for new staff	Aurelie/Noemi	New Staff
1619	Office CPD	British Council Workshop	Ewelina	Office Staff
1619	Office CPD	Elektra Tools (Reports, Letter Templates etc.)	Steve Laurent	Volunteers
1620	Office CPD	Policies Refresher Training	Monika/Jon	Office Staff
1621	Office Meeting	Staff and Student Questionnaire Results and Log Tracker Report	Ewelina	Office Staff
1621	Office	Excel for Office	Carolina Carter Johnson	Volunteers
1623	Office CPD	Intercultural Communication: Understanding Asian students better	Dries	Office Staff
1624	Office CPD	Welfare for Adults	Noemi	Volunteers

Coming up in June and Dates to be confirmed:

- *Fire Warden Training*
- *First Aid Training*
- *Annual Customer Service Training*

Source : EF London, 2016

TABLE DES FIGURES & TABLEAUX

FIGURE 1 - LES CINQ GENERATIONS ACTUELLES	15
FIGURE 2 - LES HUIT IMPACTS DE LA SATISFACTION CLIENT.....	22
FIGURE 3 - METAPHORE DE L'OIGNON	24
FIGURE 4 - PRINCIPAUX FACTEURS DE CHOIX D'UN CANDIDAT	65
FIGURE 5 - NOMBRE DE PARTICIPANTS ORIGINAIRES DE CHAQUE PAYS AYANT REPONDU AU QUESTIONNAIRE.....	94
FIGURE 6 - MOYENS UTILISES POUR ETRE AU COURANT DES ACTIVITES AU PROGRAMME	95
FIGURE 7 - ÉVALUATION DE L'INFORMATION DISPONIBLE AU BUREAU DES ACTIVITES.....	95
FIGURE 8 - MOYEN LE PLUS UTILE SI BESOIN D'INFORMATION	96
FIGURE 9 - PRINCIPALE MOTIVATION POUSSANT A PARTICIPER A UNE ACTIVITE	97
FIGURE 10 - PRINCIPALE RAISON POUSSANT A NE PAS PARTICIPER A UNE ACTIVITE	97
FIGURE 11 - UTILITE ET SERVIABILITE DES MEMBRES DU PERSONNEL DU DEPARTEMENT DES ACTIVITES.....	98
FIGURE 12 - SATISFACTION CONCERNANT LES ACTIVITES	99
FIGURE 13 - SATISFACTION GENERALE DU SERVICE CLIENT AU DEPARTEMENT DES ACTIVITES	99
FIGURE 14 - NUAGE DE MOTS RESUMANT LE SERVICE CLIENT « PARFAIT ».....	100
FIGURE 15 - CARTE DE VISITE POUR RESEAUX SOCIAUX EF LONDRES.....	127

TABLEAU 1 - DETAILS DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES.....	83
---	----

TABLE DES ABRÉVIATIONS

- **25+** = Étudiants de 25 ans ou plus
- **CECR** = Cadre Européen Commun de Référence pour les langues
- **CEO** = *Chief Executive Officer* (Directeur général)
- **CETIA** = Centre d'Études du Tourisme, de l'hôtellerie et de l'Industrie de l'Alimentation
- **CPD** = *Continuing Professional Development* (développement professionnel continu)
- **CV** = *Curriculum Vitæ*
- **EF** = *Education First*
- **EF EPI** = *EF English Proficiency Index*
- **EFSET** = *EF Standard English Test*
- **Erasmus** = *EuRopean Action Scheme for the Mobility of University Students*
- **ESN** = *Erasmus Student Network*
- **FLE** = Français Langue Étrangère
- **FMI** = Fonds Monétaire International
- **IAE** = Institut d'Administration des Entreprises
- **IELTS** = *International English Language Test System*
- **Insee** = Institut National de la Statistique et des Études Économiques
- **ISTHIA** = Institut Supérieur du Tourisme de l'Hôtellerie et de l'Alimentation

- **NTIC** = Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- **OMT** = Organisation Mondiale du Tourisme
- **P** = *Professionals* (étudiants de 25 ans ou plus)
- **ROI** = *Return On Investment* (retour sur investissement)
- **SPIN** classes = *SPecial INterest classes*
- **TK** = TimeKiosk
- **TOEFL** = *Test Of English as a Foreign Language*
- **TOEIC** = *Test Of English for International Communication*
- **U25** = *Under 25* (étudiants de moins de 25 ans)
- **UE** = Union Européenne
- **UK** = United Kingdom
- **US** = *United States* (of America)

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	8
PARTIE I - DÉFINITIONS ET CONCEPTS GÉNÉRAUX.....	10
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : QUESTION DE DEPART ET CHAMP D'ETUDES.....	12
1. <i>Commande et question de départ.....</i>	<i>12</i>
2. <i>Champ d'études approprié.....</i>	<i>13</i>
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET ETUDES EXPLORATOIRES.....	14
1. <i>Génération Y : portrait</i>	<i>14</i>
2. <i>Satisfaction client.....</i>	<i>17</i>
2.1. <i>La relation client aujourd'hui.....</i>	<i>18</i>
2.2. <i>Le service client.....</i>	<i>19</i>
2.3. <i>Définition</i>	<i>20</i>
2.4. <i>Importance de la qualité.....</i>	<i>21</i>
2.5. <i>Impacts</i>	<i>22</i>
3. <i>L'interculturalité.....</i>	<i>23</i>
3.1. <i>La culture</i>	<i>23</i>
3.2. <i>Communication interculturelle.....</i>	<i>25</i>
<i>Compétence culturelle</i>	<i>27</i>
<i>Intelligence culturelle.....</i>	<i>28</i>
3.3. <i>Satisfaction en milieu interculturel.....</i>	<i>28</i>
3.4. <i>Limites ?</i>	<i>29</i>
4. <i>Observations personnelles</i>	<i>30</i>
CHAPITRE 3 : CADRE THEORIQUE, PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES	31

1. Cadre théorique	31
1.1. EF Londres et sa clientèle Y.....	31
1.2. EF Londres et sa relation client.....	34
1.3. EF Londres et la satisfaction client.....	34
1.4. EF Londres et l'interculturalité	34
1.5. Nos observations	35
2. Problématique et hypothèses liées	36
CONCLUSION	38
PARTIE II - DIAGNOSTIC, ENJEUX ET STRATÉGIE ENVISAGÉE	39
INTRODUCTION	40
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL ET MISSION CONFIEE.....	41
1. Présentation générale de l'organisme	41
1.1. EF, d'hier à aujourd'hui.....	41
1.2. Leader mondial de l'éducation internationale.....	42
Quelques chiffres	42
L'offre	43
1.3. Toujours plus loin.....	44
Les partenariats et aides	44
L'innovation et la recherche : les unités de recherche et l'enquête EF EPI	45
La nouvelle référence : le test EFSET.....	46
2. EF International Language Centre London.....	48
2.1. Spécificités générales.....	48
L'école	48
La clientèle	50
Les programmes.....	50
Les différents départements	52
2.2. Département des activités U25	54
3. Mission confiée	55
CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET ENJEUX	57
1. Contexte.....	57

1.1. Le tourisme linguistique.....	57
Des chiffres toujours en hausse	57
Une expérience culturelle	59
1.2. L'importance de l'anglais aujourd'hui	61
Lingua franca des temps modernes	61
Atout professionnel majeur	63
1.3. Investigation terrain : EF Londres	67
Des chiffres en baisse	67
Une satisfaction difficile à obtenir	68
2. <i>Enjeux</i>	69
2.1. Marketing	70
Réputation.....	71
Fidélisation	72
2.2. Économiques	73
Augmentation des ventes	73
Diminution des coûts	74
2.3. Sociaux	74
CONCLUSION	76
PARTIE III - ENQUÊTE, RÉSULTATS ET ACTIONS	77
INTRODUCTION	78
CHAPITRE 1 : ENQUETE TERRAIN : METHODOLOGIE ET RESULTATS	79
1. <i>Méthodologie probatoire</i>	79
2. <i>Études menées</i>	81
2.1. Analyse qualitative.....	81
Méthodologie.....	81
Les résultats	82
2.2. Analyse quantitative	86
Méthodologie.....	86
Les résultats	93
CHAPITRE 2 : APPLICATIONS CONCRETES ET PRECONISATIONS.....	102
1. <i>Interprétation des résultats</i>	102
1.1. Théorie.....	102

1.2. Pratique	106
2. <i>Actions mises en place</i>	107
2.1. Réussites et conséquences	107
L'optimisation	109
La personnalisation	118
Le relationnel	119
La proactivité.....	122
Le développement/l'innovation.....	125
2.2. Échecs et enseignements.....	128
CHAPITRE 3 : APPORTS ET PERSPECTIVES.....	132
1. <i>Les apports</i>	132
1.1. Théoriques	132
1.2. Opérationnels	133
2. <i>Et après ? Préconisations</i>	134
CONCLUSION	140
CONCLUSION GÉNÉRALE	141
BIBLIOGRAPHIE	143
<i>Ouvrages</i>	143
<i>Travaux universitaires/Mémoires</i>	144
<i>Revues/Périodiques</i>	144
TABLE DES ANNEXES	145
TABLE DES FIGURES & TABLEAUX	191
TABLE DES ABRÉVIATIONS	192
TABLE DES MATIÈRES.....	194
RÉSUMÉ	198
SUMMARY	198

RÉSUMÉ

Ce mémoire de recherche a été réalisé dans le but de répondre à la problématique suivante : En quoi la prise en compte des différences culturelles permet-elle d'améliorer la satisfaction client ?

À l'heure de la mondialisation et de l'effacement des frontières, il devient primordial pour une entreprise de prendre en compte les différences culturelles en compte si elle veut réussir au mieux à répondre aux attentes de sa clientèle multiculturelle.

Dans cette étude, la première partie analysera les concepts-clés à savoir, la satisfaction client et l'interculturalité afin de parvenir à l'élaboration d'une problématique. La deuxième partie traitera de l'organisme EF Londres, notre terrain de recherche et du contexte et des enjeux liés à la réussite de la mission nous ayant été confiée. La troisième partie interprétera les résultats des différentes analyses que nous aurons menées nous permettant d'aboutir à des actions concrètes à mettre en place.

Mots clés : jeunes, séjours linguistiques, interculturalité, satisfaction client, culture, communication, compétences interculturelles.

SUMMARY

This research paper has been undertaken in order to answer the following issue : how can cultural differences awareness improve customer satisfaction ?

In today's globalization era and with the fading of borders, it had become a necessity for companies to be aware of culture differences if they are to succeed in meeting the needs and expectations of their customers.

In this study, customer satisfaction and interculturality will be developed in a first part. In a second part, the stakes and context linked to our mission's success will be presented, as well as the company in which we'll execute it : EF London. Finally, in a third part we will interpret our analysis' results which will in turn lead us to come up with tangible actions to put into action.

Key words : young people, youth tourism, interculturality, customer satisfaction, culture, communication, intercultural competence.

