

# HOSPITALITÉ, SATISFACTION CLIENT ET ATTRACTIVITÉ : TOUS CONCERNÉS !



**GRENOBLE  
ECOLE DE  
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



**Daniel RAY**

Directeur de l'Institut du Capital Client,  
Grenoble Ecole de Management

**Act  
Think  
Impact**

# Mission de l'Institut du Capital Client

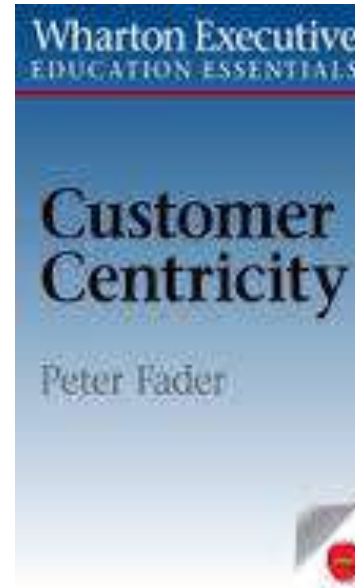
Aider les organisations à mieux gérer et développer leur « Capital Client »



# Agenda

**1) « Le client est au cœur de nos préoccupations » : quelques constats...**

# Tout le monde en parle



... adapter de les besoins de  
... renouveler et commercial aux besoins  
... productif et commercial aux besoins  
... Ainsi, vos **clients** méritent toute  
... Savoir qui ils sont et ce qu'ils attendent est  
... votre réussite. Le marketing comporte  
... de méthodes et  
... moyens dont dispose un  
... auxquels ell



# Agenda

1) « Le client est au cœur de nos préoccupations » : quelques constats...

**2) Satisfaction et attractivité / rentabilité**



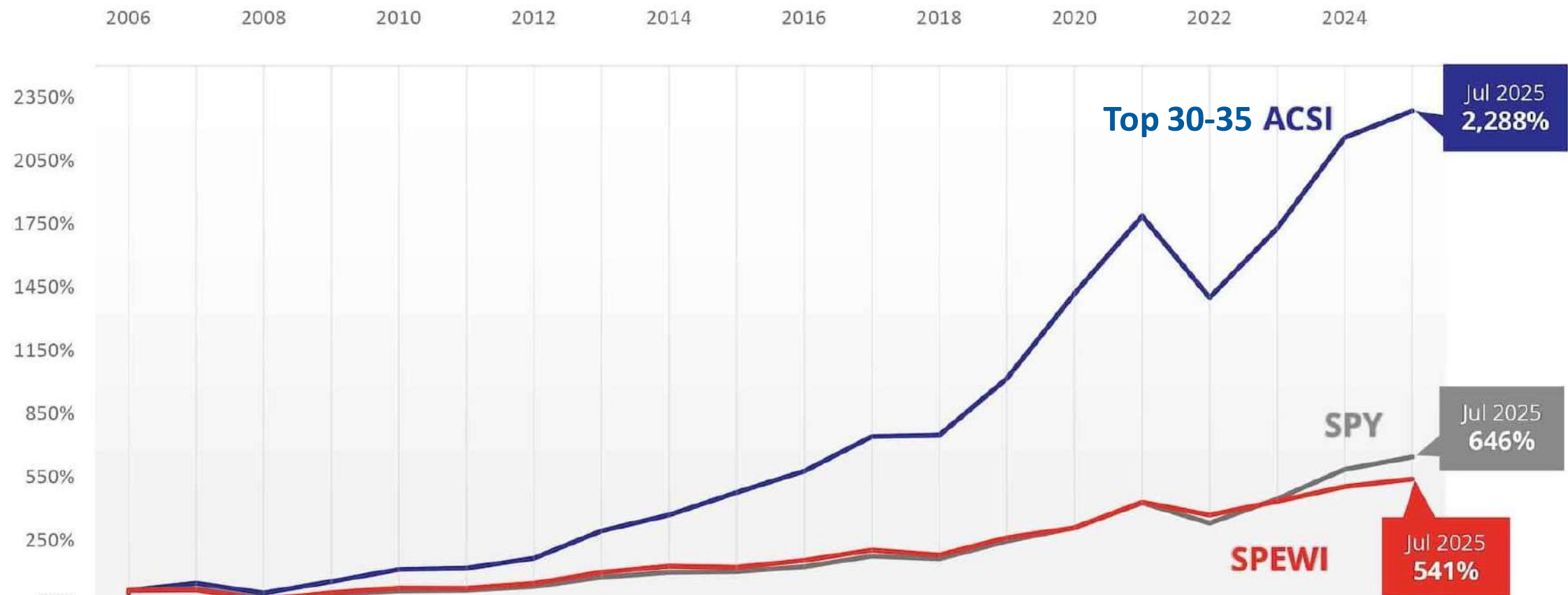
# Les liens entre satisfaction et rentabilité

Source: ACSI (<https://theacsi.org/the-acsi-difference/acsi-scores-as-financial-indicators/>)



American Customer Satisfaction Index

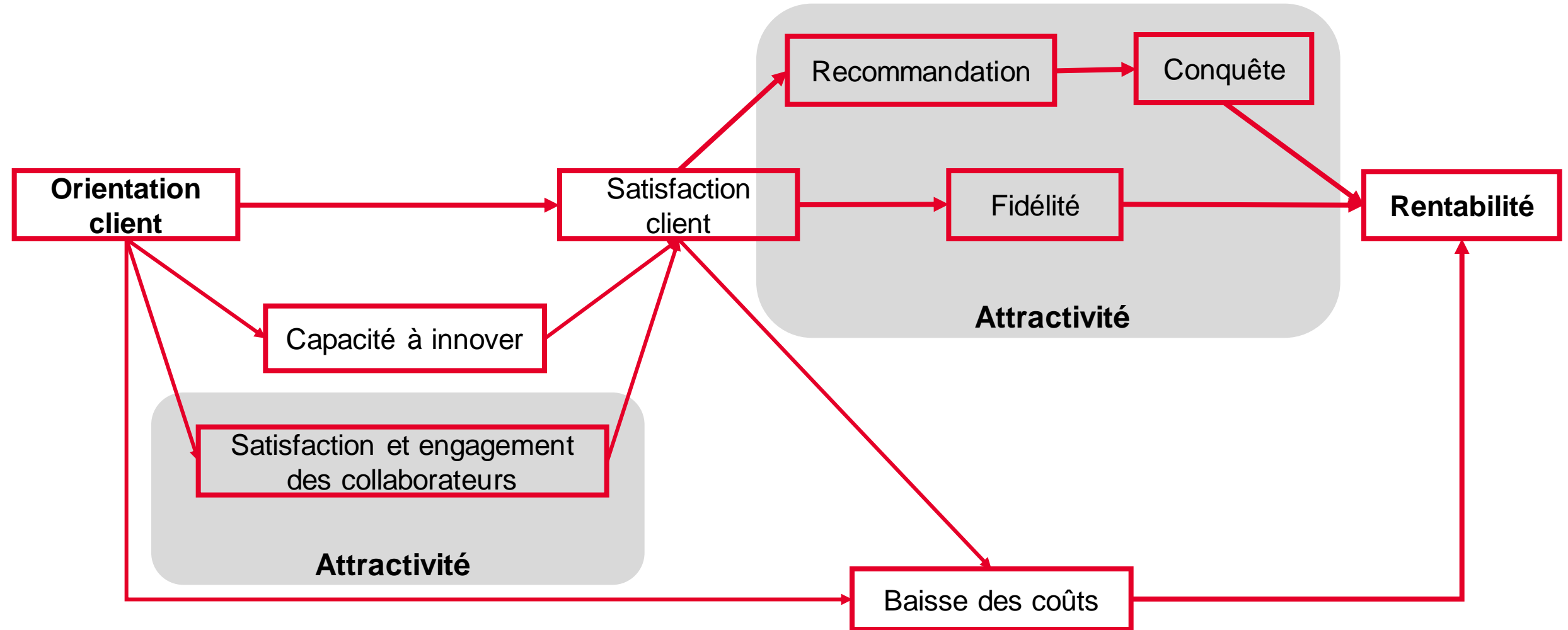
## Cumulative Total Return (2006 – July 2025)\* ACSI® vs S&P 500 (SPY) S&P 500 Equal Weight Index (SPEWI)



© 2025 American Customer Satisfaction Index LLC.

No advertising or other promotional use can be made of ACSI data and information without the express prior written consent of ACSI.

# Pourquoi s'orienter client est-il rentable ?



Gain d'1 point de satisfaction client (sur 100)  
→ Baisse de 130M\$ des coûts futurs de vente...

Lim, Tuli & Grewal (2020) Customer Satisfaction and Its Impact on the Future Costs of Selling, *Journal of Marketing*, Vol. 84(4) 23-44

Mais pour autant, le client est-il « roi » ?

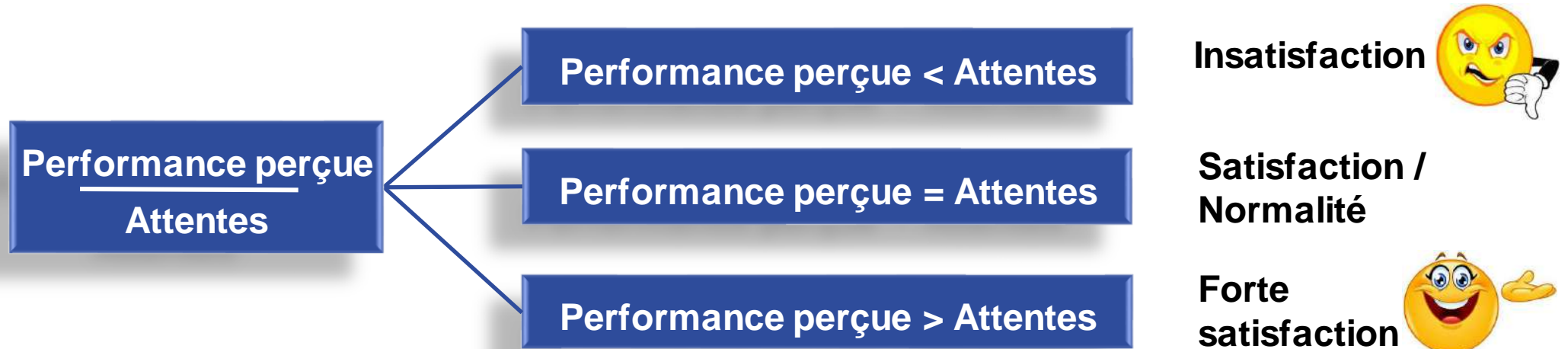




# Agenda

- 1) « Le client est au cœur de nos préoccupations » : quelques constats...
- 2) Satisfaction et attractivité / rentabilité
- 3) Mieux comprendre pour mieux agir :**
  - ✓ Hospitalité, expérience client et satisfaction**

# Qu'est-ce que la satisfaction ?



$\frac{\text{Performance perçue}}{\text{Performance attendue}}$

**Subjective**  
(perception du client)

**Relative**  
(dépend des attentes)

**Evolutive**  
(varie dans le temps)

# Qu'est-ce que l'expérience client ?

**« Tout ce qu'un client fait, ressent, pense et raconte tout au long de ses interactions directes et indirectes avec une organisation »**

Ray et Sabadie (2016, p.144)

Satisfaction liée à un seul moment de l'expérience

Satisfaction « complète » liée à l'intégralité de l'expérience vécue par le client  
→ cf. liens satisfaction – fidélité – rentabilité



# Hospitalité, expérience client et satisfaction



## Hospitalité

Ressenti/perception/sentiment : se sentir accueilli, pris en charge par son(ses) hôte(s) de façon authentique

« *La façon de donner vaut mieux que ce qu'on donne* »

Corneille (1644), *Le Menteur*, I, 1





# Hospitalité, expérience client et satisfaction : quelles conséquences ?

Co-construction (hôte / touriste) : le touriste participe à l'hospitalité



« *Mon séjour* » : unité de Temps, de Lieu et d'Action  
→ scénarisation, ambiance, émotion...



Artisanat (1 touriste)



Industrialisation (N touristes)



Répétition, automatisation,  
process, efficacité

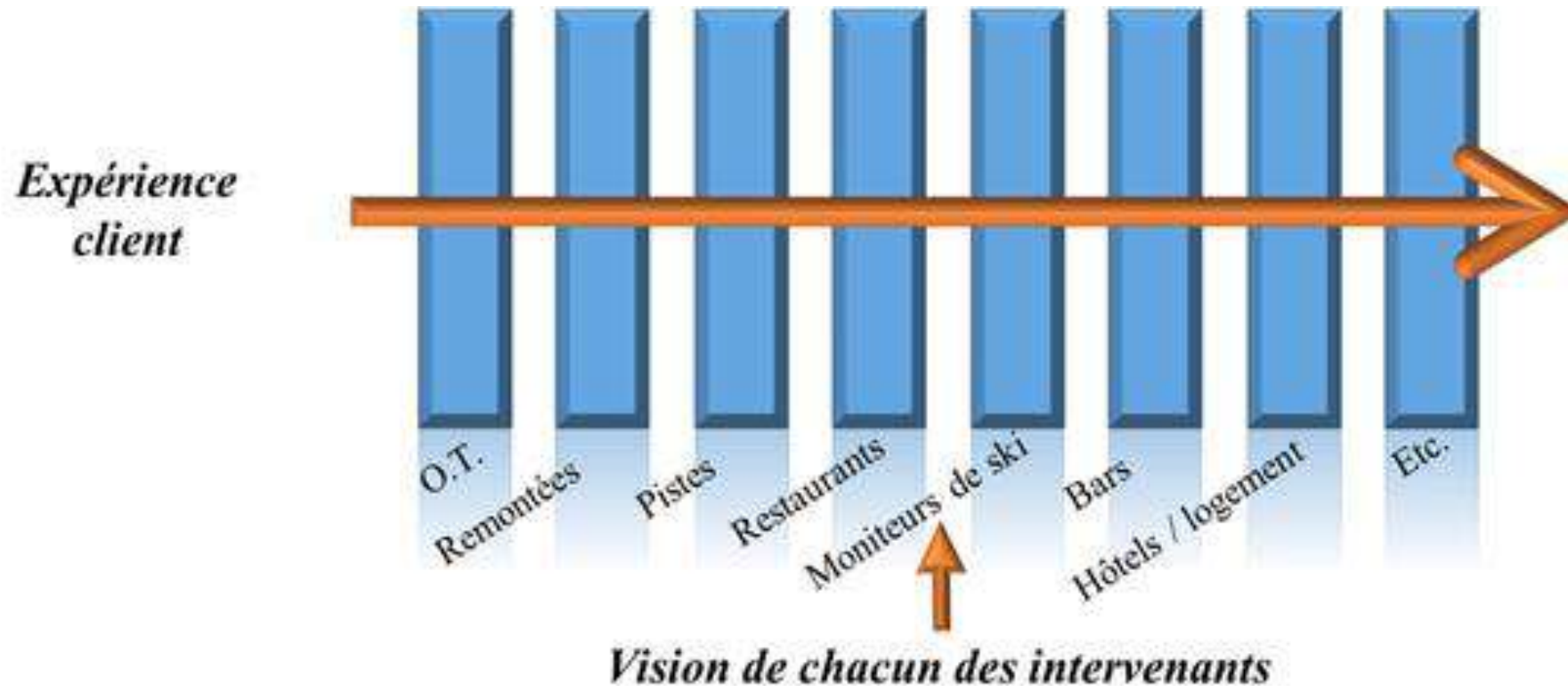


Authenticité

« Consumer to consumer »



# Facteur clé de succès n°1 : vision interne ou vision client... ?



Penser horizontal  
(parcours client) dans  
un monde **vertical**  
(nos organisations)...

Facteur clé de succès #1 : « penser client » dans toutes nos décisions

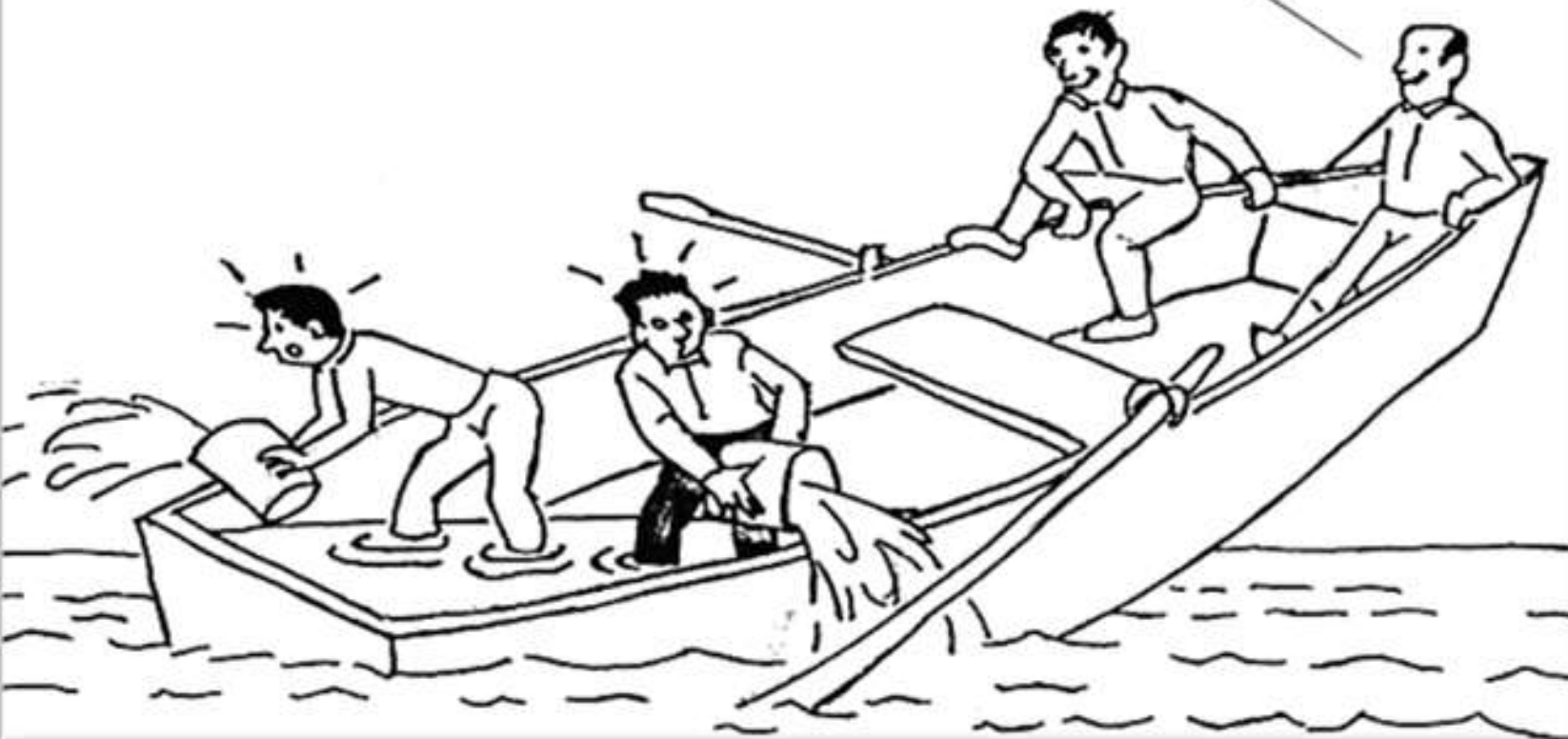
Un bon moyen (simple !) de « penser client » dans toutes nos décisions... :

« *Moi, client, je* »



# Facteur clé de succès n°2 : organisation en silos et expérience client...

On a de la chance, le trou n'est pas de notre côté !



« *D'abord on produit, ensuite on discute !* »

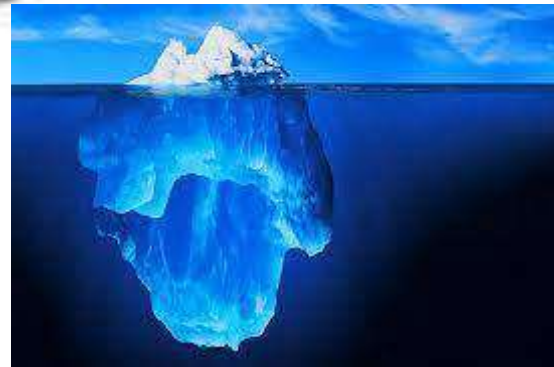
Frédéric VALLET  **SCHENKER**





# Facteur clé de succès #3 : La chaîne de la satisfaction casse au maillon le plus faible...

## Tout le monde est concerné par l'hospitalité !



# Agenda

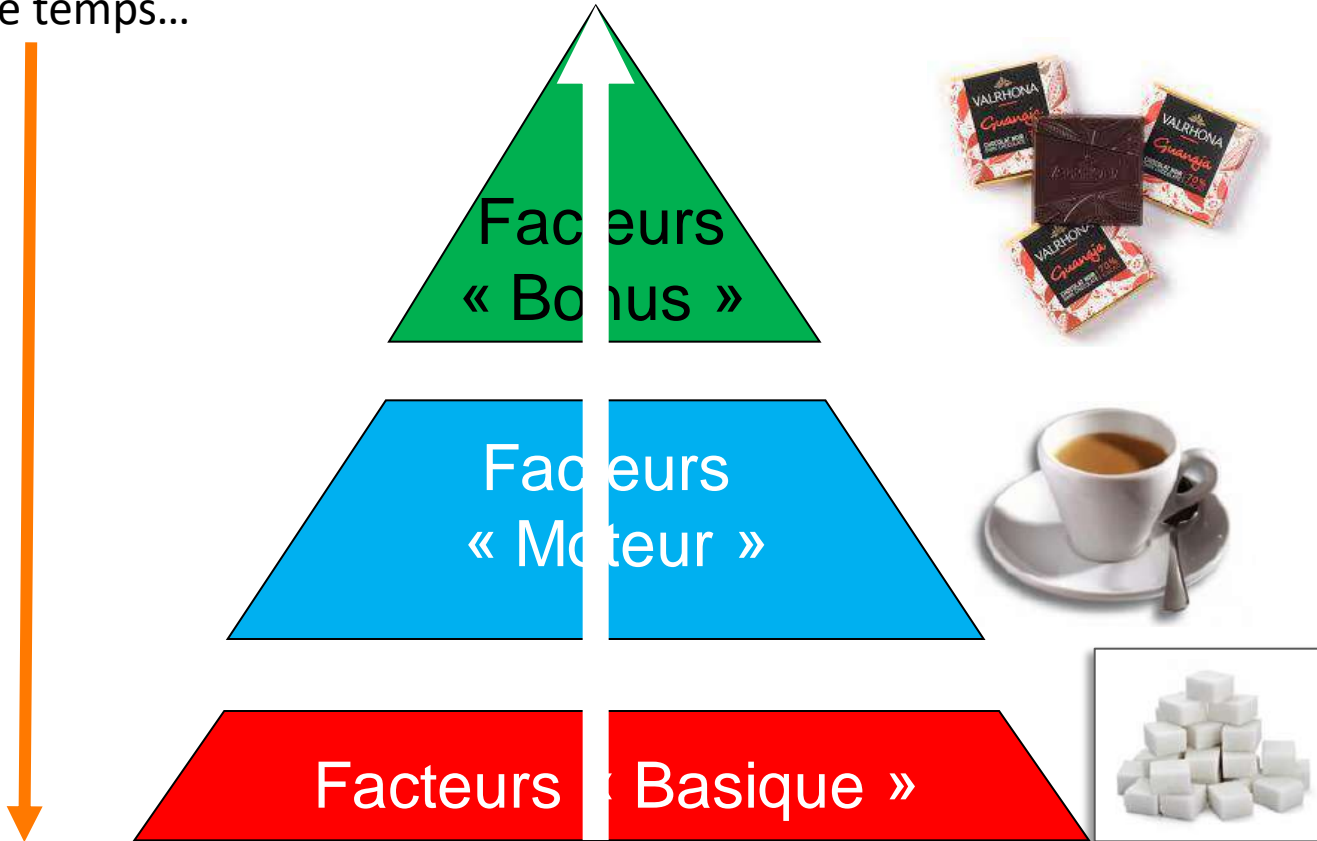
- 1) « Le client est au cœur de nos préoccupations » : quelques constats...
- 2) Satisfaction et attractivité / rentabilité
- 3) Mieux comprendre pour mieux agir :
  - ✓ Hospitalité, expérience client et satisfaction
  - ✓ **Sur quoi agir en priorité pour mieux satisfaire nos clients ?**



# Sur quoi faut-il agir en priorité pour améliorer la satisfaction de nos clients ?

## La Pyramide de la satisfaction client©

Avec le temps...



### **BONUS : « La cerise sur le gâteau »**

- Faible capacité à mécontenter
- Générateur potentiel de satisfaction
- Uniquement lorsque les facteurs en dessous sont jugés satisfaisants voire excellents

### **MOTEUR**

- Générateur potentiel d'insatisfaction
- Générateur potentiel de satisfaction

### **BASIQUE : Des niveaux de « seuil » à atteindre**

- En dessous, l'insatisfaction est très forte voire rédhibitoire
- Au-dessus, toute amélioration apporte peu de satisfaction supplémentaire
- De plus, ces améliorations sont rarement perçues par le client...!

# Agenda

1) « Le client est au cœur de nos préoccupations » : quelques constats...

2) Satisfaction et attractivité / rentabilité

3) Mieux comprendre pour mieux agir :

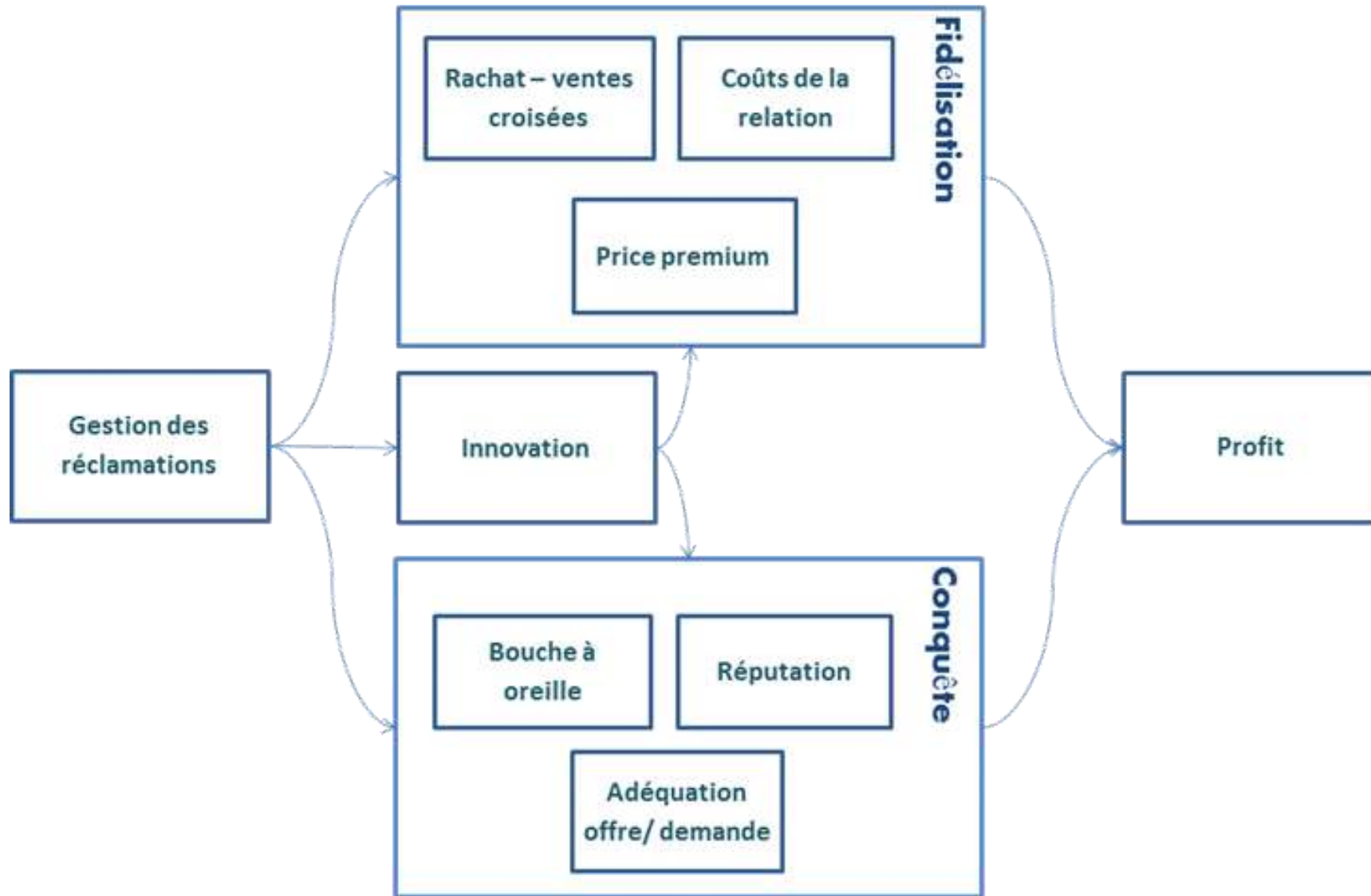
- ✓ Hospitalité, expérience client et satisfaction

- ✓ Sur quoi agir en priorité pour mieux satisfaire nos clients ?

- ✓ **Les réclamations : « *transformer le pépin en pépité* » (AMARC®)**

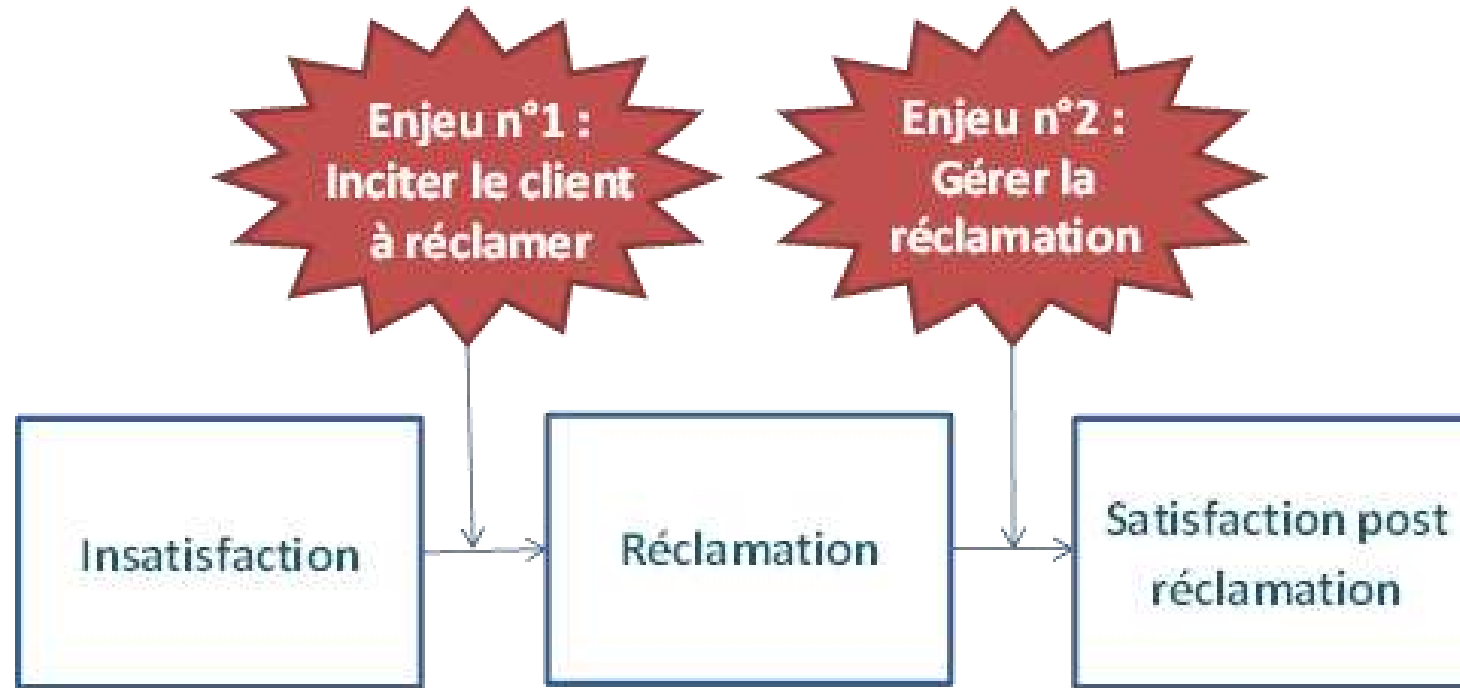


# Les **réclamations** client : « l'huile essentielle » de l'expérience client



# Les 3 enjeux de la réclamation client

Source : Ray et Sabadie (2016, p. 222)



**Un 3<sup>ème</sup> enjeu (méconnu)**

**Progresser en capitalisant sur les réclamations**



# MERCI DE VOTRE ATTENTION

[Daniel.ray@grenoble-em.com](mailto:Daniel.ray@grenoble-em.com)

Act  
Think  
Impact



**GRENOBLE  
ECOLE DE  
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école

