

***Résumé des conférences présentées à l'industrie du golf du Québec
Par la table de concertation de l'industrie, chantier 2
Au Club de golf Royal Montréal le 23 juillet 2014***

(L'enregistrement intégral des conférences est disponible en archives électroniques)

Préambule

Monsieur Bernard Vaillancourt, président de la table de concertation, souhaite la bienvenue à tous les participants et fait un résumé de l'histoire de la table de concertation de l'industrie du golf au Québec ainsi que de ses accomplissements jusqu'à maintenant. Dans le but de revitaliser notre industrie et d'augmenter le nombre de ses participants, certains objectifs ont été identifiés et partagés entre trois chantiers responsables de gérer certains projets communs.

Pour commencer, une enquête-terrain a été réalisée l'an dernier en collaboration avec DAA Stratégies et Ipsos Marketing. Cette étude avait démontré que, pour revitaliser notre industrie, nous devons en modifier l'approche qui est présentement axée sur l'exploitation et nous tourner vers une approche plus marketing axée davantage sur les besoins des clientèles et nous doter de stratégies de communication innovatrices.

Justement, le chantier 2 est responsable d'analyser notre approche marketing et communications et de présenter une recommandation pour améliorer nos structures existantes. Dans le cadre de ses démarches, ce sous-comité a proposé de réunir les principaux intervenants de l'industrie dans un atelier de réflexion.

Ce faisant, trois conférenciers ont été invités ce matin pour partager leur expérience d'affaire dans des secteurs qui ont bien réussi leur relance économique ou qui ont adopté une nouvelle culture d'entreprise.

Première conférence

La transition d'une culture « produit » à une culture « client » : Mission accomplie pour la SAQ (Philippe Duval – ex-PDG SAQ 2008-2013)

Possédant une formation en relations industrielles de l'Université de Montréal, Philippe Duval a œuvré au sein du département des ressources humaines de plusieurs grandes compagnies. En 2008, il s'est joint à la SAQ à titre de vice-président ressources humaines et, peu de temps après, on lui ajoutait la responsabilité de l'exploitation du réseau des ventes où il a notamment amorcé un virage important, l'entreprise passant alors d'une culture « produit » à celle de « vente et de performance ». Jusqu'en décembre dernier, Monsieur Duval a assumé les fonctions de président et chef de la direction de la SAQ.

- La différence fondamentale entre l'approche produit et l'approche client est dans la façon de bâtir la mise en vente des produits. Le golf est très orienté vers son produit.

PRODUIT = On peut prendre une approche de connaisseur du produit (discours technique et hermétique pas très attirant pour la masse);

VS

CLIENT = Bien comprendre les besoins des clients et mieux répondre à leurs attentes en fonction de ce qu'ils veulent vraiment (attire et interpelle un plus grand nombre de pratiquants).

- À la SAQ, le virage s'est fait en comprenant mieux le client.
- En 2008, la première étape a été de se doter d'un plan stratégique et de placer le client au centre de toutes les décisions pour que tout le monde travaille vers un objectif unique.
- 2^e étape : conception d'un programme de formation en service à la clientèle basé sur l'accueil, l'approche et l'accompagnement.
- Les magasins ont été réaménagés pour fonctionner de la même façon que le processus décisionnel des acheteurs : rouge vs blanc, température de la pièce vs réfrigérateurs, prix.
- Le consommateur a très bien réagi à ce virage qui a pris entre 3 et 5 ans.
- Un des plus grands freins au changement est la lourdeur de la gestion et les partisans du statu quo qui ne souhaitent rien changer.
- Les processus incomplets sont aussi des freins. Ne pas tout changer en même temps.
- Huit associations qui ont leurs propres objectifs indépendants.
- Il y a deux axes à prendre en considération : le tactique et le stratégique.

STRATÉGIQUE = l'industrie du golf a des questions à se poser en termes de structure. Quelle est la bonne structure pour revitaliser l'industrie et faire face au défi. Il faut créer de l'achalandage pour augmenter la participation.

VS

TACTIQUE = il y a de nombreux comités dans les clubs de golf, mais nous n'y voyons jamais de comité d'innovation. Il faut sortir des sentiers battus et cesser de s'attarder à la tradition.

- En se repositionnant, on fait face à quelques années plus lentes, mais c'est le prix à payer pour réussir un redressement. L'industrie est pleine de potentiel non utilisé.
- Pour partager la mission et la vision d'une entreprise, il est important de rester en contact avec les employés. Nous vivons dans un monde très informatisé et impersonnel, il est important de rétablir la communication pour que tous les employés sachent vers quoi et pour quoi ils travaillent.
- La même chose est vraie pour notre clientèle qu'il faut mieux interpeller sur une note plus personnelle. Il faut segmenter la clientèle et l'approcher différemment. Exemple des ados qui ne se sentent pas bienvenus dans les clubs, car nous ne faisons que les corriger sur leur mode vestimentaire plutôt que de les intégrer réellement. C'est une bonne raison d'aller vers un autre sport où il a du plaisir.
- Il faut aussi se doter d'objectifs précis, ambitieux, voire extrêmes, pour se forcer à agir. Créer le sentiment d'urgence.
- Il faut accepter que certains clubs ne résisteront pas aux changements et que d'autres devront se réinventer.
- Il faut travailler ensemble avec un esprit généreux orienté vers le bien commun plutôt que vers la réussite d'un seul établissement.
- Il faut amener de jeunes champions dans l'œil du public pour que la clientèle plus jeune s'identifie au sport du golf.
- Il faut avoir le courage de sortir des sentiers battus.

Deuxième conférence

Développer les indices de performance « KPI » d'une industrie, recueillir et partager l'information par le truchement de la collaboration (Charles Désourdy, Association des Stations de Ski du Québec)

Ingénieur civil diplômé de l'Université McGill, Charles Désourdy fait ses classes à la station de ski de Bromont en tant qu'assistant gérant et de 1982 à 1996, dans la construction sur divers chantiers. C'est en 1990, au chantier LG2, qu'il relève le défi de transformer le climat de travail tendu. C'est le début d'une vision : le travail participatif, l'écoute des besoins et le respect des travailleurs.

De 1999 à 2005, il assure la présidence de l'Association des Stations de Ski du Québec. Innovateur, il apporte une toute nouvelle vision à l'industrie et désire la partager avec les autres stations. Cette ouverture d'esprit, son leadership, sa transparence et son intégrité lui ont valu d'être consacré « Entrepreneur de l'Année » dans la catégorie « Entreprise de service » et de remporter le prix de la « PME de l'année 2006 ».

- Dans le ski, les données démographiques ont beaucoup influencé l'évolution de l'industrie. Les skieurs qui avaient délaissé leur sport le temps de fonder une famille sont éventuellement revenus sur les pentes avec leurs enfants.
- Beaucoup d'efforts ont été investis dans les programmes d'initiation dans les cours d'école et dans les petits centres de ski.
- Les manufacturiers ont aussi joué un grand rôle en proposant de la marchandise complètement différente (planches, skis paraboliques), mais aussi en fabriquant des machines à neige révolutionnaires.
- La mise en marché a été complètement revue, on ne parle plus d'acheter des blocs de 8 heures d'activité. Les consommateurs recherchent maintenant des blocs de 4 heures au maximum, mais on voit surtout des skieurs qui ne passent que 2 heures à la station. La tarification a aussi été modifiée en conséquence.
- Pour se donner les moyens financiers, les stations de ski se sont affiliées pour créer un livret passe-partout d'escompte applicable dans tous les centres.
- Des études démographiques ont été faites pour identifier les habitudes de chaque pratiquant et l'accent a été mis sur l'aménagement de pistes pour les débutants et les intermédiaires. Il ne faut pas s'attarder uniquement à l'élite.
- L'important est que les clients aient l'impression de rentrer dans leur argent dans la période de pointe du ski. C'est le facteur le plus important pour que les clients choisissent de revenir d'une année à l'autre.
- Très peu de stations de ski font de gros profits, mais elles arrivent toutes à des budgets équilibrés. Une seule association très forte supervise les opérations de toute l'industrie. Il

existe une autre association qui supervise le développement de l'élite des skieurs alpins et des manufacturiers, mais leurs activités n'entrent pas en conflit.

- Malgré le succès des Québécois aux Olympiques d'hiver, on ne croit pas qu'un champion ait fait une différence sur l'engouement pour le ski sur ses pistes. Il s'agit avant tout d'un loisir, pas d'un sport de compétition.
- Changement apporté dans les stations de ski pour alléger les frais à payer par les clients en leur offrant de l'espace pour prendre leur repas, avec des tables et des micro-ondes, plutôt que de les forcer à absolument utiliser les services de restauration.
- Le golf a une réputation de rigidité (avec ses règles), de longueur et d'inaccessibilité. Cette vision de la structure du golf manque définitivement d'attrait. Quelles pourraient être les solutions? Le jeu devrait être rendu plus amusant pour les amateurs. Il faut capitaliser sur l'imaginaire de nos clients.
- La solution semble se trouver dans les formules de jeu. Celles que les gens préfèrent sont la partie par trous qui permet de jouer 18 parties dans une ronde et la méthode Stableford dans laquelle des points sont octroyés au lieu de compter les coups. Les parties par coups formelles sont bonnes pour les pros. Il faut trouver moyen que tous les pratiquants trouvent plaisir à jouer au golf.
- Il faut avoir une certaine ouverture d'esprit pour attirer plus de participants au golf, pas nécessairement en modifiant drastiquement les règles du golf, mais en les allégeant un peu en permettant, par exemple, à un débutant de jouer une autre balle s'il en perd une.
- Nous avons le programme de Golf en milieu scolaire qui est populaire dans les écoles à travers le pays et qui fonctionne bien. Par contre, on s'aperçoit aujourd'hui que nous avons un problème de communications, car beaucoup ne semblent pas savoir que le programme existe.

Troisième conférence

Développer un champion (Eugène Lapierre, tennis)

Champion du Québec, boursier NCAA, entraîneur et directeur de la Fédération de tennis du Québec, Eugène Lapierre a touché à tout avant de prendre la barre de la Coupe Rogers en 1999. L'événement a dépassé les 200 000 spectateurs pour devenir le tournoi d'une semaine le plus populaire du monde. On parle de 40 millions en retombées économiques en plus de procurer à Montréal et au Québec une vitrine des plus internationales avec 150 pays qui retransmettent les images pendant une semaine entière. Le succès de Monsieur Lapierre passe aussi par le développement. Il a conçu, bâti et trouvé le financement pour faire du stade Uniprix le premier centre d'entraînement de Tennis Canada.

- Le tennis a aussi connu une période où il était perçu comme un sport restreint à l'élite. Il avait son code vestimentaire rigide et se pratiquait uniquement dans des clubs sélects.
- Il y a eu une poussée de croissance incroyable, en tennis, dans les années 80. Pour répondre à la demande, trop de clubs ont vu le jour (ils n'ont pas tous survécu).
- Depuis, il n'y a pas eu de vraie poussée de croissance dans la participation, sauf au cours des 5-6 dernières années dans les grands centres, plus particulièrement. Probablement parce que nous commençons à avoir des vedettes et en vertu d'une meilleure accessibilité.
- Le premier frein à la pratique du tennis est l'accessibilité, soit qu'il n'y ait pas d'installation où le pratiquer ou bien les prix sont trop élevés. Le 2^e, pour la rétention des pratiquants est la proximité qui fait toute la différence.
- Le récent succès d'Eugénie Bouchard à Wimbledon crée un renouveau dans l'engouement pour le sport, la crainte de Tennis Canada est à savoir si les centres seront prêts à recevoir les nouveaux participants et s'ils sauront les retenir.
- À Montréal, en 1996, pour ne pas perdre le tournoi de la Coupe Rogers, la ville a cédé un terrain à Tennis Canada et un nouveau stade a été bâti. Une compagnie parallèle en fait la gestion et il est possible d'y jouer à peu de frais sans être membre. Une des rares installations publiques.
- La création du tournoi dans les années 80 a sûrement contribué à l'essor du sport. Il s'agit du 3^e plus vieux au monde après Wimbledon et le US Open. Les événements de Montréal et de Toronto servent maintenant à financer les programmes de développement.
- Cette année, près de 14 millions ont été générés pour les programmes de développement. Les droits de télévision ne paient pas encore autant qu'en Europe, mais la Fédération y travaille et des retombées intéressantes commencent aussi à en ressortir. Malheureusement, du côté du golf, les droits de télévision sont payables à la PGA, rien ne nous revient de nos tournois professionnels tenus au Canada.
- On se demande si les nouvelles vedettes amènent réellement de nouveaux participants ou si elles contribuent plutôt à la rétention des joueurs existants. RÉPONSE : Monsieur

Lapierre souligne qu'en février, dans une compétition internationale de tennis, on a en fait démontré que la majorité des spectateurs étaient nouveaux (nouveaux visages, nouvelles adresses courriel, etc.).

- Au fil des ans il y a aussi eu des modifications dans l'équipement (raquettes plus larges) et dans la façon de donner des cours.
- Le développement des athlètes a beaucoup changé, les professionnels des années 30 jouaient comme les participants de ligues jouent de nos jours.
- Le défi du tennis vient surtout du fait qu'un match peut très bien durer 45 minutes autant que 5 heures. Cela rend le sport difficile à vendre à la télé. On se demande comment rendre le sport plus intéressant à regarder.
- Pour les tous petits, le sport a été adapté. On leur permet de ne pas compter tous les bonds faits par la balle. On veut qu'ils aient du plaisir à essayer.
- Dans un sport en santé, à la base de la pyramide de développement, on trouve une multitude de jeunes. Quand ils vieillissent, ils choisissent de continuer à jouer ou de changer d'activité. En raffinant leurs habiletés, ils atteignent le sommet en devenant professionnels. Au tennis, la pyramide est un silo. Sa base est presque inexistante, car il n'y a pas vraiment de petits joueurs même s'il y a du tennis dans les écoles pour les attirer.
- Tennis Canada a innové en modifiant les conditions de jeu, ce qui ne s'était jamais vu ailleurs dans le monde. Il est plus facile d'initier les enfants au sport en commençant par le mini-tennis sur des terrains plus petits, avec des raquettes de grandeur variées, des balles mousses suivies de balles dépressurisées qui prennent graduellement du poids, au fur et à mesure que les niveaux d'apprentissage sont réussis, pour qu'elles se frappent et voyagent plus facilement. C'est devenu une motivation pour les jeunes de pouvoir graduer vers les plus grands terrains.
- L'erreur de l'association a été au départ de se fier aux professeurs dans les écoles plutôt que de s'installer dans les cours d'école.
- Il reste à trouver une solution au problème d'accessibilité. Les pratiquants se demandent s'ils ont réellement les moyens financiers d'être membres dans un centre et d'ensuite devoir payer leur participation à l'heure pour louer un terrain où jouer.
- Avec son système de handicap, le golf permet aux pratiquants de tous les calibres de jouer ensemble. Au tennis, cela n'existe pas.
- Ce serait une bonne idée que quelques trous de golf soient disponibles dans les parcs municipaux. Cela rendrait le jeu plus accessible en termes de proximité.
- Chez Golf Québec, on pense que si on peut initier plus d'enfants au sport, les parents pourront éventuellement les suivre et aller jouer avec eux. Au tennis, c'est plutôt l'inverse, parce que les parents jouent, les jeunes seront éventuellement intéressés par le sport.

- Avec l'embauche d'entraîneurs de réputation internationale, Tennis Canada a compris que la structure idéale pour former un champion était de se doter d'un centre d'entraînement national.
- Avec un programme de détection de talents, on peut ensuite travailler avec de bons athlètes ciblés et leur offrir un encadrement professionnel avec les meilleurs entraîneurs et un programme de compétition qui les garde actif à l'année. On instaure chez les athlètes de haut niveau l'idée qu'ils sont capables de devenir les meilleurs au monde et ils s'entraînent dans cette optique.

Pour terminer, nos conférenciers nous donnent leurs dernières impressions à la suite des échanges de ce matin.

- Monsieur Duval nous rappelle qu'il faut définir nos propres structures et nos propres objectifs. Les recettes qui ont bien fonctionné ailleurs ne sont pas toujours adaptables à nos réalités, l'exercice est tout de même plus complexe. Il félicite l'industrie du golf de son approche positive en se regroupant pour revitaliser son segment du marché sportif et nous souhaite bonne chance.
- Monsieur Désourdy se rappelle ses moments juniors au golf alors que sa mère n'appréciait pas les terrains trop longs. Il insiste donc sur le fait qu'il faut vraiment se réinventer et être à l'écoute de nos clients, ensemble, pas individuellement.
- Monsieur Lapierre réitère sa recommandation de mettre beaucoup d'efforts dans le secteur du développement et ce, particulièrement celui des juniors. Son expérience lui confirme que les enfants qui sont initiés au sport relativement jeunes sont également aptes à adapter leurs habiletés dans d'autres disciplines sportives plus tard dans leur vie. En bref, l'important est que nos enfants fassent du sport.

Représentants des membres de la table de concertation de l'industrie

Bernard Vaillancourt, ADGCGQ

Christian Pilon, Association des surintendants de golf du Québec

Eve Gaudet, ATGQ

Jean Trudeau, AGP du Québec

Jean-Pierre Beaulieu, Golf Québec

Marco Jetté, Société canadienne des directeurs généraux

Mark Fraser, ANPTQ, Section du Québec

Rémi Bouchard, Golf Canada