



# Comment transformer votre gestion de club en **EXPÉRIENCE CLIENT SUPÉRIEURE**

Écrit par: Miklós Breitner / Golf Business Monitor

De nos jours, les gestionnaires de clubs de golf doivent relever des défis absolument différents de ceux qu'ils rencontreraient dans les deux dernières décennies du 20<sup>e</sup> siècle. Ce n'est pas un cliché, mais plutôt le constat réaliste des changements survenus au sein de notre société dans la composition des foyers, les styles de vie, les options d'activités à pratiquer dans les temps libres, avec la population vieillissante, etc.

Il est difficile d'ignorer que nos visiteurs et les membres de nos clubs préfèrent des services leur permettant de vivre une expérience unique.

Parmi eux, les milléniaux (environ 80 millions de personnes aux États-Unis et 8 millions de Canadiens) exigent de vivre une expérience, que ce soit dans leurs loisirs ou par leur affiliation à un club. En novembre 2016, la Club Management Association of America (CMAA) a publié une recherche portant sur l'attitude des milléniaux face à l'adhésion dans les clubs de golf. Cette recherche a démontré que le facteur le plus important pour ce segment démographique est la compatibilité avec leur style de vie.

Ce que nous devons comprendre et accepter, c'est que notre société nord-américaine préfère le bonheur intrinsèque à long terme et les expériences partagées avec les amis et la famille. Grâce aux réseaux sociaux, les personnes compétitionnent entre leurs expériences et la peur de manquer quelque chose (« FOMO », the fear of missing out, dans le jargon commun) - par exemple, un événement, une destination, une émission, etc.

Une recherche de l'Alliance nationale des associations de golf (ANAG) recommande:

**« l'industrie canadienne du golf collabore pour identifier des méthodes novatrices afin de démontrer aux golfeurs que le jeu et tout ce qui s'y rattache est amusant, plaisant, social, exigeant, mais possible, inspirant, une source de fierté et avant-garde. »**

En permettant aux visiteurs de vivre des expériences intéressantes, ils passeront plus de temps dans vos clubs de golf et partageront aussi leur expérience avec leurs amis. Sinon, ils quitteront le club plus tôt que souhaitable.

## **TRANSFORMER VOTRE GESTION DE CLUB ET VOS OPÉRATIONS EN EXPÉRIENCE CLIENT SUPÉRIEURE.**

La majorité de la documentation disponible en librairies ou en ligne et portant sur l'expérience client se concentre sur le concept de l'expérience client, la modélisation du parcours des clients et le service à la clientèle au 21<sup>e</sup> siècle.

Dans presque toutes les industries, nous entendons les expressions « centré sur le client » et « orienté ou axé sur le client ». Elles font maintenant partie des principales priorités. Mais que veulent-elles dire exactement?

Pour que les dirigeants soient plus engagés et pour mieux soutenir l'équipe du club de golf, vous devrez présenter des exemples concrets et démontrer ce qu'un service axé sur le client veut vraiment dire. Autrement, vos collègues du club de golf ni verront qu'une platitude corporative de plus.

Permettez-moi de vous offrir un truc rapide. Quand vous tentez d'expliquer ce concept à vos collègues, posez-leur la question suivante : « Que peut-on faire aujourd'hui pour mettre nos clients au premier plan des priorités? » Pour que votre club de golf devienne une entreprise orientée vers ses clients, il faut qu'un virage fondamental soit pris dans la culture d'entreprise du club de golf en plus de donner priorité aux clients.

En même temps, il est intéressant de constater que, de nos jours, l'expérience client passe avant tout par une discussion technologique. Vous devez d'abord comprendre les rêves et les objectifs de vos clients/visiteurs. Ensuite, vous pourrez trouver des solutions technologiques pour y répondre.

Ceci étant dit, j'aimerais vous présenter et vous expliquer les 5 compétences principales qui vous permettront de transformer votre club de golf pour qu'il devienne une entreprise orientée vers ses clients :

- 1 Gérer vos clients comme des actifs;
- 2 Aligner les opérations de votre club de golf sur une expérience spécifique;
- 3 Mettre en place un processus d'écoute de la clientèle (comprenant l'écoute assistée et l'écoute en temps réel non assistée);
- 4 Expérience client proactive, fiable, et innovation;
- 5 Direction unique, responsabilité, culture d'entreprise.

### Gérer vos clients comme des actifs

Pour commencer, nous devons tous voir les invités et les membres de nos clubs de golf comme des actifs de nos clubs. Ce faisant, la question des clients/invités gagnés et perdus deviendra un sujet clé non seulement dans les opérations de votre club de golf, mais aussi dans votre vie de tous les jours.

Vous devrez porter davantage attention au volume de vos clients entrants et à leur valeur, mais aussi à ceux qui quittent votre club de golf. Dans les marchés saturés, la qualité des clients entrants est très importante puisqu'il est difficile de trouver de nouveaux clients rentables.

## VOYEZ LA CAPSULE DE LA PGA.

### CRÉER DES EXPÉRIENCES DONT LES GENS VOUDRONT PARLER

METTANT EN VEDETTE FRANK ELIASON, BUSINESSWEEK LE CONSIDÈRE COMME « **LE GESTIONNAIRE DE SERVICES À LA CLIENTÈLE LE PLUS POPULAIRE AUX ÉTATS-UNIS, PEUT-ÊTRE MÊME AU MONDE** ».

[CLIQUEZ ICI.](#)

En plus de savoir précisément qui a quitté le club de golf, vous devez aussi comprendre pourquoi ces personnes ne veulent pas renouveler leur adhésion, organiser des événements dans votre club ou simplement passer leur temps libre dans votre club de golf.

Je vous recommande fortement de définir les comportements de vos clients (par exemple, que signifient « renouveler » + pourquoi + à quel prix?). L'objectif est de comprendre les tendances dans le comportement de la clientèle qui démontre sa loyauté par des habitudes d'achat constantes.

Vous vous intéresserez aussi beaucoup plus aux revenus et à la rentabilité de vos différents groupes de clients. Votre objectif devrait entraîner des efforts menant à la réduction des groupes de clients non rentables pour faire croître ceux qui sont les plus rentables.

Les invités et les membres de votre club de golf peuvent renforcer la crédibilité et l'efficacité de votre marketing et de vos communications s'ils obtiennent ce qu'ils désirent de leur expérience client.

Comme tout autre fournisseur de services, nous devrions être en mesure d'identifier ce qui nous fait perdre ou gagner des clients et apporter ces éléments cruciaux comme points de discussion dans nos réunions.

### Aligner les opérations de votre club de golf sur une expérience spécifique:

Il est très facile de dire que l'on veut se concentrer sur l'expérience client. Par contre, sait-on quel type d'expériences nos membres de clubs et nos visiteurs recherchent vraiment? Connaissons-nous leurs rêves, leurs objectifs, leurs désirs que nous devrions/pourrions satisfaire? Avons-nous fait les recherches nécessaires pour comprendre ce qui est le plus important pour nos clients (sur le plan émotif aussi)?

Il devrait être bien clair, pour nous tous, que les gens s'attendent à certains avantages et valeurs lorsqu'ils reçoivent les services rendus dans un club de golf/un complexe de golf. Demandez-vous quelles sont leurs valeurs fonctionnelles, sociales, émotives, épistémiques (=générées par la curiosité -> croissance personnelle, acquisition de connaissance) et conditionnelles (=qui dépendent de situations ou de contextes spécifiques).

En répondant à ces questions, vous aurez une compréhension précise, ou relativement exhaustive, de vos clients (vos membres autant que vos visiteurs).



Pour être en mesure de comprendre le parcours de notre clientèle, nous devons déterminer les points de communications qui nous rattachent à eux. Par conséquent, nous devrions identifier les différents points de communications dans le système, ainsi que les sujets plus sensibles que nous appellerons des moments de vérité. Les moments de vérité peuvent bâtir ou détruire une relation. Ce sont des moments d'interaction cruciaux, chargés d'émotions, et ils surviennent généralement lorsqu'une personne a investi énormément d'énergie pour atteindre un résultat souhaité.

Par la même occasion, nous ne pouvons pas négliger le fait que les expériences sont personnelles et dépendent des circonstances. De plus, elles sont aussi globales puisque, par leur nature, elles englobent les actions, les pensées et les sentiments au fil du temps.

La question est : « Comment peut-on aborder la modélisation des expériences? » Pour dire les choses simplement, c'est une question de sélection. Je peux identifier 4 approches principales :

- 1 La plus déterminante pour générer des revenus;
- 2 La plus déterminante pour établir une relation forte;
- 3 La plus déterminante pour les clients à risque;
- 4 La plus déterminante pour conserver et accroître une part de portefeuille.

### Mettre en place un processus d'écoute de la clientèle (comprenant l'écoute assistée et l'écoute en temps réel non assistée)

Le développement d'un processus d'écoute assistée et d'écoute en temps réel non assistée vous permettra de comprendre les expériences que vos clients (par exemple, les membres du club de golf, les visiteurs, etc.) vivent à travers leur parcours de client.

L'écoute client N'EST PAS seulement de comprendre ce qui cause des problèmes dans l'expérience, mais aussi de recueillir les commentaires pertinents pour savoir si vous répondez aux attentes de vos clients/visiteurs ou non. Cela va beaucoup plus loin que de simplement vérifier le dernier rapport de la Cote de promoteur ou celui d'autres systèmes de mesure de l'expérience client.

Jeanne Bliss (auteure du livre « Chief Customer Officer 2.0 ») a dit : « Au fur et à mesure que vous développez votre processus d'écoute, votre parcours client sert de cadre pour raconter une histoire. C'est la raison pour laquelle il est si important de s'entendre sur des étapes de parcours simples. Ces étapes vous permettent de fondre de multiples sources d'informations dans votre histoire d'entreprise unique. Cette histoire démontre les interactions clients à travers la modélisation de leur parcours. En recueillant des commentaires et en les regroupant étape par étape, vous comprendrez les impressions de votre clientèle et les valeurs perçues au moment où elle en fait l'expérience. »

Le défi est de trouver des sources à volume élevé (ex. : plaintes, site d'évaluations, tribunes dans les réseaux sociaux, commentaires sur les applications mobiles de Google Play et de l'iPhone App Store, etc.). Comme vous pouvez le constater, l'expérience vécue dans vos clubs de golf commence bien avant que vos invités et vos membres mettent le pied sur votre parcours.

Pour bien exploiter les avantages de l'écoute en temps réel non assistée, vous devrez organiser les commentaires que vous recueillez en catégories cohérentes pour ensuite en dégager des tendances. De plus, vous devrez faire concorder ce que vous savez de vos clients avec les différentes étapes de leur parcours client.

### Expérience client proactive, fiable, et innovation

En se servant du processus d'écoute décrit plus haut, vous pourrez analyser les données pertinentes à votre clientèle, identifier ses habitudes d'achat, etc. Ces informations vous aideront notamment à identifier quels sont vos clients les plus rentables, mais aussi à détecter les signes d'expériences négatives. De cette façon, vous pourrez régler les problèmes de votre clientèle avant même qu'ils surviennent.

Nous pouvons être plus proactifs et attentionnés si nous communiquons régulièrement avec les membres de nos clubs de golf. Pas seulement lorsque nous avons quelque chose à leur vendre (comme l'adhésion au club, du nouvel équipement de golf, des leçons, etc.), mais simplement pour nous informer de ce qu'ils pensent de leur expérience.

Pour que la transformation de votre entreprise soit une réussite, il faut mettre en place un processus de vérification basé sur l'identification et la résolution des problèmes (incluant des indicateurs clés de performance).

### Direction unique, responsabilité, culture d'entreprise

Comme je vous l'ai mentionné plus tôt, pour réussir vous devrez obtenir l'appui des dirigeants. Je vous recommande de poser les 5 questions suivantes à votre équipe de direction :

- 1 Est-ce que les dirigeants font front commun dans la façon de communiquer comment la vie des clients peut être améliorée?
- 2 Est-ce qu'ils encouragent la collaboration entre entreprises, la responsabilité et l'utilisation de paramètres mesurables pour créer une expérience client fiable?
- 3 Prennent-ils leurs décisions en considérant leurs clients comme des actifs?
- 4 Est-ce que les gestionnaires s'engagent activement dans l'entreprise pour écouter et comprendre ce qui se passe avec les clients et les employés qui sont mandatés de leur faire vivre une expérience spécifique?
- 5 Abolissent-ils les « règles stupides » qui empêchent de respecter les engagements pris envers les employés et les clients?

Ces principes devraient être pris en considération dans le processus d'embauche ainsi que dans le développement des compétences.

## À PROPOS DE L'AUTEUR

Miklós Breitner est l'auteur de Golf Business Monitor, un blogue sur l'entreprise golf depuis 2009 qui couvre les derniers défis et initiatives de l'industrie du golf en se concentrant sur la gestion du club de golf et le marketing, le tourisme de golf et les équipements de golf. Miklos est un partenaire média officiel des PGA de l'Europe et de l'Association européenne des propriétaires de terrains de golf.

Blogue : [www.golfbusinessmonitor.com](http://www.golfbusinessmonitor.com)

