

# H Recruter et sauvegarder vos membres

## Comprendre la composition de vos membres

Il faut bien se le dire, la raison pour laquelle les membres se désistent et que "plusieurs" nouveaux membres ne se présentent pas est tout simplement parce qu'ils trouvent que les avantages offerts aux membres ne sont pas attrayants pour le prix qu'ils doivent déboursier. Nos clubs de curling n'offrent pas de service adéquat à la clientèle afin d'y "conserver l'acquis pour lequel nous avons travaillé si fort".

Il est évident qu'il faut se concentrer sur le service à la clientèle et penser que peut-être certains programmes demandent des ajustements et que de nouveaux programmes devraient être planifiés pour **sauvegarder** les curleurs et en **attirer** de nouveaux.

Parmi nos membres actuels et nos clients potentiels, il y a quatre catégories de membres:

**Catégorie # 1:** Ce sont les gens qui veulent jouer au curling trois fois ou plus par semaine (au-delà de 66 matchs dans une saison). Dans la plupart des clubs, ce type de curleur fait partie de plus ou moins 20% des membres, dans certains clubs, c'est 5% ou moins.

**Catégorie # 2:** Ce sont les gens qui veulent jouer au curling environ deux fois par semaine et participer à certains tournois (40 à 50 matchs par saison).

**Catégorie # 3:** Ce sont les gens qui veulent ou ne peuvent pas jouer au curling plus d'une fois par semaine (25 matchs par saison).

**Catégorie # 4:** Il y a un certain nombre de personnes intéressées au curling qui sont incapables et/ou ne veulent pas s'engager sur une base régulière durant toute une saison. Il y a de plus en plus de gens qui trouvent difficile, voire même impossible, de s'engager dans un programme de curling à cause de a) temps, b) travail, c) engagement dans d'autres programmes récréatifs et éducatifs de la communauté, d) vacances en hiver, e) résidents temporaires. **Très peu, s'il y en a, de clubs de curling qui offrent des programmes pouvant s'adapter aux besoins de ce type de curleur potentiel.**

Dans la plupart des clubs, la possibilité d'augmenter le nombre de membres réside dans les catégories 3 et 4. L'intensité d'utilisation des installations de curling varie de très haute dans la catégorie #1 à très basse dans la catégorie #4. L'intensité est aussi reflétée dans la structure des droits de jeu pour les différents types de joueurs. Un membre doit avoir l'impression que la valeur de sa participation, peu importe le degré, en vaut la peine.

### Exemple

Le club de curling Untel comprend bien la nécessité d'être flexible avec la vente de ses adhésions. Voici comment ils ont élaboré un plan attrayant pour les gens dans la **catégorie # 3**. Les soirs du lundi au jeudi ont été étiquetés "grand achalandage"; vendredi et toute la journée de samedi, "moindre achalandage"; durant la journée du lundi au vendredi ainsi que dimanche, "pas ou peu d'achalandage".

En ajoutant un prix aux différentes places horaire qu'ils voulaient vendre, le comité est arrivé à un plan "payez à la pièce". Même si ce concept avait une saveur négative dans le business du curling, cette option de paiement est plus adaptée aux horaires chargés d'aujourd'hui.

Voici comment cela fonctionnait: on avait établi un prix de base de 100\$ pour chaque joueur membre. Ensuite, il choisissait dans quelle ligue il voulait jouer et ajoutait le prix de la ligue au prix de base. Le prix de chaque ligue aux heures de "grand achalandage" était fixé à 100\$; aux heures de "moindre achalandage" à 35\$ et aux heures de "pas ou peu d'achalandage" à 25\$.

Alors, un soir par semaine de "grand achalandage" revenait à 200\$ (100 + 100) tandis que le curling mixte en fin de semaine revenait à 135\$ (100 + 35). Le tarif pour jouer un soir de "grand achalandage" et un soir de mixte, selon cette nouvelle formule, était de 235\$ (100+100+35).

Avant ces changements de la structure, un soir par semaine plus du mixte constituaient la cotisation d'un membre à part entière à 360\$. La structure proposée continuait d'offrir une adhésion de membre à part entière à 355\$ (deux ligues aux heures de "grande achalandage" et une ligue aux heures de "moindre achalandage"). Il y avait 19 différents prix d'adhésion cette année-là, il y en avait pour toutes les catégories.

La décision du Conseil d'accepter cette structure comportait des risques. Plusieurs membres du club avaient payé plein prix pour jouer deux fois ou moins par semaine. Ils bénéficiaient d'une bonne réduction de leurs cotisations avec cette nouvelle formule. Pour pallier à cette perte de revenu, le Conseil misait sur le fait que la catégorie une fois par semaine aux heures de "grand achalandage" devrait intéresser de nouveaux membres à se joindre aux ligues opérant seulement à 70% de leur potentiel

Pour promouvoir cette nouvelle structure de prix, le comité a aussi recommandé au Conseil d'adopter des options de paiement, tôt et plus tard; paiement avec cartes de crédit, par chèque, argent comptant ou cartes de débit; et finalement, des incitatifs financiers pour recruter de nouveaux membres.

Il n'existe pas de programme idéal que l'on peut suggérer à un club. La clientèle d'un club est souvent bien différente d'un autre club. La meilleure suggestion est de développer des programmes de curling adaptés aux besoins de leurs membres. Si un club peut élaborer un produit plus attrayant qui colle aux besoins des membres et par la suite, peut gérer ce programme efficacement, ce club deviendra une "ruche d'activités" à long terme.

## **Rôle du personnel dans l'élaboration des programmes**

Le gérant d'un club de curling peut prendre en charge la responsabilité de la conception et la gérance des programmes de curling qui seront adaptés aux besoins des membres et qui maximiseront l'utilisation des pistes de glace. Ceci est un changement radical de la façon dont les clubs opèrent présentement.

Le Conseil d'administration avec le concours de différents comités de bénévoles, est habituellement responsable de la conception et de la gérance des programmes de curling. Quelques-uns de ces comités de bénévoles font un excellent travail à certains moments; en d'autres occasions, ça laisse à désirer.

Si un club de curling a engagé un gérant, ses responsabilités sont habituellement tout à fait autres que les programmes de curling. Il y a plusieurs facettes de la gérance d'un club de curling: le bureau, l'entretien, services connexes, etc. Le domaine qui est souvent laissé de côté et/ou confié à des comités de bénévoles c'est la conception et la gérance des programmes de curling. **Ce domaine devrait être la première priorité parce qu'après tout, les services relatifs au curling forment le produit le plus important à vendre.**

Le plus gros problème est de convaincre les Conseils d'administration des clubs de curling de constater la nécessité d'une gérance compétente et professionnelle de la conception et de l'organisation des programmes de curling du club. Si cela est rendu possible, la prochaine étape est d'offrir des cours pour développer les habiletés des gens qui remplissent des fonctions dans les opérations du club de curling tout comme les cours d'appoint pour les techniciens de glace.

## **Recruter et attirer de nouveaux membres**

La plupart des clubs de curling affichent une diminution du nombre de leurs membres et pendant que vous attendez "le retour de la pendule", vous devez commencer à poser des gestes positifs pour attirer des clients potentiels dans votre club. Plusieurs autres activités sont dans la course du dollar dépensé en divertissement et nous devons nous assurer que le curling est perçu comme une activité qui en vaut la dépense.

### **1) Trouver un président de comité compétent**

La personne la plus importante dans votre club n'est ni le Président, ni les gérants ni le technicien de glace. Cette personne est votre président du comité des membres. La personne idéale est celle qui est prête à remplir la fonction pendant un minimum de 2 à 3 ans. Sa priorité première sera de s'entourer de gens qui sont inquiets de la diminution du nombre de membres et qui sont d'accord pour aider le club.

### **2) Les responsabilités du comité**

#### **a) Le président**

- Convoquer une réunion avec les représentants de toutes les sections du club.

- Établir un calendrier et former des comités.
- S'assurer que les comités fonctionnent et atteignent leurs objectifs.
- S'assurer que les dates limites sont respectées.
- Élaborer un budget pour chacun des comités.
- Rassembler les résultats et en remettre un résumé au Président à une date déjà fixée.
- Rendre l'adhésion au club plus accommodante.

**b) Les finances**

- Élaborer un budget réaliste pour tous les comités. Il serait sage de consulter un comptable agréé pour mettre un système en place pour maintenir l'uniformité année après année en inscrivant les données au bon endroit.

**c) La publicité**

- Trouver des façons et des moyens de faire connaître les installations du club à la radio dans les journaux et à la télévision. Un article sur une activité attirera plus l'attention qu'une petite annonce dispendieuse.

**d) Les différentes sections des comités**

- Si vous isolez les endroits où vous avez besoin de curleurs: juniors, dames, mixte, hommes, seniors et super seniors, vous pourriez également avoir un représentant pour aider à l'élaboration d'un programme de recrutement dans chaque section.

**e) Divertir et recevoir**

- On devrait organiser une activité "portes ouvertes" pour tous les nouveaux curleurs et ceux qui sont intéressés. Les directeurs du club devraient y être et on devrait présenter les installations du club aux membres potentiels.

**3) Faire un sondage auprès des anciens membres**

La première chose à laquelle le comité devrait s'attarder est de faire un sondage auprès des membres qui ont délaissé le club dans les cinq dernières années. Il n'y a aucun sens à recruter 100 nouveaux membres et en perdre 99 l'année suivante. Vous serez peut-être bien surpris en apprenant les raisons pour lesquelles ils sont partis. Cette situation doit être corrigée avant de commencer une campagne de recrutement. Les exemples qui suivent sont le résultat d'un sondage effectué dans un certain club.

- a) Manque d'information sur les avantages du curling tant comme sport de compétition que sport de détente.
- b) Concurrence dans le domaine de la récréation, i.e. le ski, les vacances d'hiver prolongées.
- c) Situation économique qui force les gens à mettre en balance leurs grandes priorités et leurs deniers disponibles.
- d) Besoin de plus de communications claires avec les membres au sujet de la planification du curling avant le début de la saison.
- e) Nécessité de changer les horaires actuels pour arriver à une méthode plus pratique afin de satisfaire les besoins de tous les curleurs.

- f) Adhésion partielle pour les gens qui ne disposent que d'un temps limité.
- g) Nécessité de faire connaître les dates d'inscription au début de la saison afin de créer une ambiance de détente et d'insister fortement sur les informations relatives à ces inscriptions.
- h) Besoin de créer une ambiance propice au curling dans le club afin d'attirer de nouveaux membres.
- i) Ignorance de notre part d'un nombre de membres qui voudraient bien jouer durant une partie de la saison et garder leurs privilèges d'utiliser le club sans être obligés de payer la pleine cotisation.

#### **4) Faire l'analyse des membres actuels**

En tenant compte des raisons énoncées par les membres qui ont quitté le club, faites une analyse de la situation actuelle pour voir s'il est possible de remodeler vos programmes.

- Les **curleurs très compétitifs** – ceux qui désirent jouer et pratiquer plusieurs fois par semaine pour développer leur habileté à un point qui leur permettra de réussir et de participer à des tournois de haut niveau pendant toute la saison.
- Les **curleurs au niveau intermédiaire** – ceux qui désirent jouer deux fois par semaine à un niveau élevé d'habileté, qui vont participer à des tournois mais qui ne participeront probablement pas au niveau provincial.
- Le **curleur strictement social** – celui qui désire jouer une ou deux fois par semaine sans être en compétition.
- Le **curleur occasionnel** – celui que le sport intéresse mais qui ne peut pas jouer sur une base régulière. Il y a de plus en plus de gens qui trouvent difficile, voire même impossible, de s'engager dans un programme de curling à cause de leur travail, de leur engagement dans la communauté, de leurs vacances en hiver, etc. Très peu, s'il y en a, de clubs de curling offrent des programmes pouvant s'adapter aux besoins de ce type de curleur potentiel.

Le curleur très compétitif se servira du club à bon escient. Alors, ce sont les trois autres catégories que nous devons probablement intéresser davantage en élaborant des programmes adaptés à leurs besoins. En établissant le montant de la cotisation, vous devrez tenir compte de la fréquence de l'utilisation des pistes de glace. Le niveau de l'utilisation de la glace est la clé du succès d'un programme. Il est vrai de dire que mathématiquement les coûts d'opération pour 100 joueurs qui utilisent la glace trois fois par semaine ou 300 adeptes qui jouent une fois par semaine sont les mêmes, vous devez aussi considérer la "circulation accrue" au bar, à la boutique et à la cantine. Si un club peut élaborer un produit plus attrayant qui colle aux besoins des membres et par la suite, peut gérer ce programme efficacement, ce club deviendra une "ruche d'activités" à long terme.

#### **5) Campagne promotionnelle**

- Pour augmenter le nombre de membres
- Pour rendre le club plus attrayant
- Pour faire connaître davantage votre club au grand public
- Pour améliorer vos programmes qui feront le bonheur de tous.

### **Méthodes à court terme**

On peut employer un mélange des suggestions suivantes selon votre situation:

- Engager un instructeur qualifié ou développer vos propres instructeurs et offrir des cliniques de curling avant et pendant la saison.
- Information aux médias – Avoir quelqu'un à la publicité qui connaît les intérêts des médias locaux et qui s'assurera d'avoir une bonne couverture.
- Dépliants – Ils peuvent être distribués dans des nouveaux coins de la ville, dans les blocs à appartements, dans les clubs, etc.
- Adhésion gratuite – Utiliser les critères qui vous conviennent, tirer parmi ceux que se sont inscrits tôt, parmi ceux qui ont amené un nouveau membre, parmi les nouveaux membres seulement, etc.
- Vestes – Accorder une réduction sur le prix des vestes brodées avec le nom du club.
- Annonces dans les journaux.
- Invitations écrites ou brochures distribuées aux membres pour qu'ils les donnent à deux amis qui sont des candidats potentiels.
- Préparer un forfait pour les nouveaux membres qui comprend une adhésion à prix réduit, une lettre de bienvenue, une soirée gratuite d'introduction et une clinique; faites le suivi par contact personnel.
- Engager un étudiant(e) (parmi les juniors) pour taper, mettre à la poste et téléphoner lors de campagnes éclair de recrutement.
- Offrir une adhésion de membre social aux anciens membres pour qu'ils s'impliquent dans votre club.
- Offrir un bonus au bar.
- Combiner le tournoi de fin de saison et une activité "portes ouvertes" comme premier contact pour la campagne de recrutement de l'automne.
- Utiliser le contact personnel – deux téléphones et/ou contacts personnels à chacun des membres du club.

### **Retenir les membres**

**Premier appel** – Les objectifs de ce premier appel sont les suivants:

- Pour connaître les intentions de chaque membre quant à son adhésion la saison prochaine.
- Pour demander son opinion sur les opérations du club l'an dernier et pour obtenir de nouvelles idées ou des critiques constructives.
- Pour demander aux membres d'accorder leur appui et suggérer au moins un nouveau membre potentiel. Dévoiler vos plans pour que les nouveaux membres se sentent bienvenus. Faire un suivi personnel, s'il y a lieu.
- Avoir de l'information prête pour la journée de golf.
- Faire savoir à quel moment vous appellerez; alors, vous donnerez tous les détails concernant l'inscription.

**Deuxième appel** – Les objectifs de ce deuxième appel sont les suivants:

- Assurez-vous des confirmations pour la journée de golf.

- Informez les membres de vos NOUVEAUX plans pour la saison. (Ces informations devraient sortir vers la mi-août).
- Suite au sondage auprès des membres, évaluez le nombre de nouveaux membres potentiels. Faites un suivi, Révissez le programme pour les nouveaux.
- Donnez les détails entourant la journée d'inscription et attisez l'intérêt des membres pour qu'ils soient présents.

### **Exemple de scénario**

<b>Date</b>	<b>Activité</b>
Mars	Semaine "portes ouvertes"
Juillet	Terminer les premiers appels
Août	Envoi du prospectus aux curleurs potentiels
Août	Terminer les deuxièmes appels
Août	Journée de golf
Septembre	Terminer l'envoi des plans d'inscription aux membres
Septembre	Campagne dans les journaux
Septembre	Campagne à la radio
30 septembre	Journée d'inscription
10, 11, 12 octobre	Activité "portes ouvertes" – nouveaux membres
13, 14 octobre	Tournoi des nouveaux curleurs
À déterminer	Cours pour les nouveaux curleurs

### **Utiliser des célébrités**

- Retenir les services d'un curleur bien connu pour des commerciaux et des promotions sur vidéo dans les écoles et dans les médias locaux.
- Organiser une exposition dans les grands centre d'achat: brosses, pierres, mini pierres et d'autres équipements pour démontrer que:
  - que le curling est une activité familiale où il y en a pour chacun des membres.
  - que le curling est intéressant, un vrai sport salubre.
  - que le curling offre des ligues avec des horaires afin d'accommoder tout le monde.
  - qu'il y a des ligues adaptées à tous les niveaux d'habileté et d'efficacité.

### **Méthodes à long terme**

- a) **Juniors** – C'est un grand bassin à considérer quoiqu'il soit possible que vous les ayez déjà recrutés. Les juniors sont le futur du curling. Ne les ignorez pas dans vos plans de recrutement de joueurs seniors. Assurez-vous d'avoir un représentant junior dans votre comité de promotion. N'écartez pas la possibilité de trouver de nouveaux membres dans les groupes déjà existants. Par exemple, l'université ou le collège dans les environs, les Grands Frères, les Kiwanis, le club Rotary ou d'autres clubs similaires, les Guides ou les Scouts, votre communauté paroissiale. Faites paraître une annonce dans le quotidien ou le journal hebdomadaire. Faites parvenir un article de sport à l'éditeur de la radio/télévision ou des journaux.

- b) **Notre démographie principale** – Des sondages ont démontré qu'il y a un certain groupe qui n'a pas été sollicité. Ce sont les gens de 30 à 50 ans. Ces gens-là recherchent une activité sportive sociale, un sport de santé, un sport agréable et un club où ils pourront se sentir chez eux. Le curling remplit ce rôle à merveille.
- c) **Intermédiaires (21 à 30 ans)** – C'est une période difficile pour plusieurs – mariage, éducation des enfants, paiement de l'auto, achat d'une maison. Tous les clubs recherchent cette clientèle mais leur niveau de dépenses pour les activités est limité.
- d) **Seniors (50 à 60 ans)** – C'est la sécurité du club. Plus vous acceptez ce type de membres, plus votre club se maintiendra en santé. Vous découvrirez sans doute que de nos jours vous devrez faire des concessions pour les satisfaire, mais "le nombre de membres" fait partie du business.
- e) **Super seniors (60 ans et plus)** – Voici un autre groupe à ne pas ignorer. Ce sont des gens qui ont payé leur hypothèque, ont amassé des économies, ont le temps de voyager et qui recherchent cette ambiance de début de carrière. Votre club a probablement un bon nombre de ce type de membre. Trop de clubs ne profitent pas de ce groupe de personnes. La plupart n'ont pas de problèmes financiers et ils possèdent deux grandes qualités: le temps et l'expérience. Ils sont des hommes à tout faire, des menuisiers, des médecins, des avocats, des comptables et des exécutifs. Tout ce que vous avez à faire est de les intégrer au bon endroit. Vous avez là un effectif de main-d'œuvre qu'aucune compagnie ne peut espérer se payer et vous l'avez gratuitement!
- f) **Autres considérations**
- Des membres seniors et super seniors pleins d'enthousiasme devraient faire partie des comités du club.
  - Faites-leur savoir personnellement que vous avez toujours besoin d'aide avec les problèmes financiers, la publicité, les plans d'expansion, les demandes au Conseil et d'autres aspects des opérations du club. Faites en sorte que votre banquier retraité, votre entrepreneur et votre politicien toujours impliqué sachent que vous comptez sur eux.
  - Tout groupe qui emploie les glaces durant les heures moins achalandées, mérite une attention égale sinon tout à fait spéciale.
  - Votre club est un business. Qui a plus d'expérience que ces hommes d'affaires à la retraite pour s'occuper de sa gérance?
  - Un bon nombre de seniors sont d'excellents entraîneurs et instructeurs qui peuvent donner de leur temps aux juniors et aux nouveaux curleurs.

### **Point important**

La chose principale que tous les comités des membres doivent se rappeler est que lorsque toutes les propositions sont prêtes, convoquez tous les membres du club à une réunion et exposez-leur vos plans pour l'avenir. Rappelez-vous: la réussite d'un programme de



recrutement est amorcée lorsque tous les membres sont impliqués. (Il n'y a que dans le dictionnaire que réussite vient avant travail).

## **Répondre aux attentes du client**

Le service à la clientèle est généralement reconnu comme un élément nécessaire à tout organisation qui offre des produits ou des services. Depuis 1970, il est devenu évident que les organisations les plus efficaces donnent priorité au client. La plupart des clubs de curling sont en compétition dans le recrutement de membres même s'ils sont privés. Ce sujet se veut une introduction au service à la clientèle.

### **1. Objectifs**

Le premier but de ce thème est de s'éveiller à un besoin de la qualité du service à la clientèle. Le second est d'établir le besoin de développer une attitude chez chaque employé avant d'appliquer les vertus du service à la clientèle.

### **2. Ce que vous apprendrez**

Après ce sujet de discussion, vous serez à même de:

- comprendre les raisons pour lesquelles le service à la clientèle est essentiel à la réussite de votre club.
- identifier les besoins et les attentes du curleur/client régulier.
- décrire les aspects du service à la clientèle quant à la procédure et à l'attitude personnel.
- faire un résumé des embûches qui limitent le service à la clientèle dans un club de curling.

### **3. Pourquoi un service à la clientèle?**

- Les clients ont le choix du lieu et du moment où faire des dépenses pour une activité sportive.
- Les clients qui nous reviennent sont l'âme de notre club.
- Le service à la clientèle voit aux besoins et aux attentes des clients.
- Les attentes des clients sont souvent basées sur le niveau de service que vous leur offrez.
- Une concurrence grandissante. Informez-vous des autres options de divertissement hivernal dans votre région. Est-ce que vos clients ont des choix? La réponse habituelle est 'oui'. Beaucoup de choix? Même si présentement vous n'avez aucune ou peu de concurrence, si vous continuez à offrir un service à la clientèle peu enviable, vous subirez la compétition bientôt. Le dicton l'exprime bien: "Si vous ne prenez pas soin de votre clientèle, quelqu'un d'autre le fera"! Il arrive parfois que malgré vos efforts, les choses ne tournent pas rond. Les mauvaises impressions avancées par d'autres peuvent influencer votre client qui ira dépenser son argent et passer ses moments de loisir ailleurs.
- Les changements démographiques. Regardez bien les changements qui s'opèrent dans notre nation: le mouvement de la population, le vieillissement au Canada, la rationalisation dans le monde des corporations, la menace de la privatisation des

services publiques. Quels impacts, ces changements peuvent avoir sur les opérations de votre club?

4. **Pourquoi une organisation perd-elle des clients? Notre étude indique...**

- 1% de ces clients meurent
- 3% déménagent
- 4% sont indécis
- 5% changent sur la recommandation d'un ami
- 9% peuvent trouver meilleur prix ailleurs
- 10% sont des chialeurs chroniques
- 68% vont ailleurs parce que le club auquel ils appartenaient, était indifférent à leurs besoins.

5. **Quels sont les besoins et les attentes de clients?**

Les clients qui reviennent sont l'âme de toute organisation. Pendant que les constructeurs d'autos de l'Amérique du Nord les produisaient pour une consommation rapide (pour s'assurer que le client s'en achèterait une nouvelle dans les cinq années à venir), les constructeurs étrangers en produisaient des plus fiables et de qualité supérieure, ce qui, avec le temps, incitait les clients à revenir. Les clients fidèles engendrent des profits dans le secteur privé et contribuent à la survie dans le secteur public.

Les clients viennent avec des besoins. Ils ont besoin de se sentir les bienvenus. Rappelez-vous Norm et ses amis dans "Cheers". Pendant plus de dix ans, nous nous sommes plus à regarder cette émission qui se déroulait dans un pub où "tous et chacun connaissent votre nom." Les curleurs veulent faire partie du groupe. Ils ont besoin que vous et les membres de votre personnel soyez contents de les voir. Ils veulent se sentir importants. L'ego et l'estime de soi sont des besoins humains très forts. Nous aimons tous nous sentir importants. Un service lent, brusque ou indifférent gruge notre sensation d'importance et, par le fait même, notre plaisir.

Le besoin de confort. Les participants ont besoin d'un confort physique, un endroit pour jouir de l'amitié du groupe après un match.

6. **Qu'est-ce qu'un service à la clientèle de qualité?**

C'est celui auquel le client s'attend ou le conçoit. Les clients nous arrivent avec différentes attentes:

- Le minimum de leurs attentes se résume aux éléments de base: les pistes de glace, le bar, etc.
- Les attentes habituelles sont celles qui sont devenues de l'industrie dans la région. On entretiendra le club de façon raisonnable et propre; le chalet offrira des points de vente, une boutique, etc. Les attentes inespérées sont celles qui vont au-delà des désirs des clients: un salon maintenu dans un état exceptionnel, un personnel extrêmement amical, des prix abordables, etc. Plusieurs petites attentions, des fleurs dans les salles de bain, café gratuit pour ceux qui arrivent tôt, sont normales à ce niveau.

## 7. D'abord, l'attitude

### **Les décisions/considérations de la direction**

- Commencez par développer la bonne attitude envers le service à la clientèle; les techniques viendront plus tard. Rappelez-vous que donner un service de qualité veut dire bien prendre soin de vos clients à l'interne et aussi de l'extérieur.

### **Clients internes vs clients de l'extérieur**

- Il existe un livre qui traite du service à la clientèle intitulée "Le client en deuxième". Ce que ce livre nous enseigne: ne jamais traiter ceux qui sont étrangers à l'organisme (clients de l'extérieur) mieux que ceux qui font partie de l'organisation (clients internes). Donc, donner un service à la clientèle de qualité nécessite un style de gestion qui encourage une ambiance reflétant l'amitié et où il est clair que chacun a du respect pour l'autre.
- L'attitude est un engagement dans le service même si cela fait mal. Nous voulons établir une ambiance dans laquelle toute décision et toute action est orientée vers le meilleur service possible à la clientèle.

## 8. Les réalités de la sauvegarde des membres

Plusieurs clubs s'occupent de sauvegarder leurs membres lorsqu'il est trop tard, quand un bon nombre d'entre eux sont déjà partis. C'est probablement parce qu'ils ont négligé les réalités de la sauvegarde de leurs membres. La première étape, c'est de comprendre cette réalité.

- Le club de curling doit mettre l'emphase sur la sauvegarde des membres.
- Renouveler le contingent des membres est au **dernier rang** dans le processus de la sauvegarde des membres.
- Plusieurs clubs mettent le paquet pour le recrutement de nouveaux membres mais dépensent peu ou pas du tout pour sauvegarder leurs membres.
- Pour que la croissance se maintienne, il faut deux nouveaux membres pour remplacer un membre qui a laissé.
- Les membres évaluent constamment la valeur de leur adhésion. Pour sauvegarder ses membres, un club doit "livrer la marchandise".
- En s'occupant d'une façon spéciale des membres nouvellement arrivés, on les encourage à demeurer des membres actifs pour la vie.
- Sauvegarder un membre est en relation étroite avec recruter un membre. Tout débute avec le premier contact, même avant l'adhésion.

Source: des extraits de *Keeping Members: The Myths & Realities*, par Arlene Farber et Michael P McDermott, édité par ASAE, 1955. Il a été réimprimé avec la permission de ASSOCIATION MANAGEMENT, copyright American Society of Association.

## **Comment sauvegarder et recruter les membres**

### La sauvegarde

1. Formez un comité de sauvegarde et fixez-lui des objectifs.
2. Formez le "comité de bienvenue" pour les membres de la première année.
3. Envoyez un bulletin spécial à vos membres de la première année.

4. Conservez les noms des membres, leur adresse, leur courriel. Publiez un bottin annuel avec les noms, les adresses, les numéros de téléphone, les noms des directeurs et des dirigeants, les informations sur les tournois et l'horaire des ligues, si possible. Les membres auront alors une source d'informations utile pour appeler les substituts, la direction du club et ainsi de suite. Cela reflète l'identité du membre du club. Ce ne devrait pas être trop dispendieux. Plusieurs clubs font imprimer un bottin classique, vendent de la publicité et se font un peu d'argent.
5. Quand des membres ne renouvellent pas, informez-vous pourquoi. Tentez de découvrir les raisons des défections.
6. Faites un sondage auprès de membres de la première année pour savoir quel cote ils donnent à votre club de curling.
7. Préparez un dépliant dans lequel vous expliquerez à quoi les membres potentiels doivent s'attendre pour le montant de leur adhésion. De plus, au lieu de réclamer une cotisation, dites plutôt "**l'investissement du membre**" d'un tel club de curling.
8. Quand des points importants surviennent, appelez quelques-uns de vos membres les moins actifs et demandez leur opinion.
9. Rendez hommage aux membres qui célèbrent un événement marquant comme membres.
10. Impliquez les membres à un niveau ou l'autre car les membres impliqués n'abandonnent pas.
11. Félicitez un membre publiquement lorsqu'il a été reconnu pour quelque chose en dehors du club.
12. Réservez une section dans le bulletin ou le site Web du club pour rendre hommage aux membres qui se sont dévoués pour le club. Faites-le le plus souvent possible.
13. Utilisez la nouvelle technologie pour envoyer les demandes de renouvellement et acceptez les cartes de crédit pour les cotisations.
14. Accordez un rabais à ceux qui renouvellent tôt.
15. Ne délaissez pas les membres des ligues qui louent les glaces – la sauvegarde s'applique ici également.
16. Au lieu de rabais pour la première année, servez-vous des économies pour les offrir aux renouvellements la deuxième année. Aux nouveaux curleurs, offrez une sorte de **cotisation réduite ou une période d'essai** ainsi qu'un forfait particulièrement attrayant aux juniors et un programme spécial aux seniors.
17. Prenez contact deux ou trois fois avec les nouveaux membres en plus des contacts que vous prendrez avec les membres déjà établis.
18. Invitez les membres exécutifs des compagnies locales à une assemblée générale pour entretenir les membres sur le curling ou sur la communauté ou sur la situation des affaires dans la région.
19. Envoyez à chacun des nouveaux membres tout ce qui concerne l'accueil.
20. Créez un programme "service au client".
21. Faites valoir à votre personnel, l'importance du "premier contact". Un client potentiel va habituellement se faire une idée du club dès les premières 15 minutes. Soyez à votre meilleur dès que la porte s'entrouvre.

22. Organisez une soirée familiale au moins une fois au cours de la saison. Planifiez un certain nombre d'événements où un peu de curling fera partie de la fête. Planifiez également d'offrir une variété de musique et autre divertissement pour plaire aux différents groupes d'âge.
23. Les ligues qui se disent compétitives doivent être identifiées comme telles et se limiter à certains événements. Essayez de balancer les équipes des autres ligues.
24. Chaque semaine, nommez une ligue responsable du social. Un souper ou une activité qu'ils organisent incitera les joueurs d'arriver tôt et de partir tard.
25. Encouragez les membres à jouer avec les nouveaux arrivés dans les tournois et les ligues mais laissez le choix à ceux qui veulent jouer avec un groupe d'amis. Cela peut s'avérer un dilemme, mais ça en vaut la peine.
26. Assurez-vous que les directeurs acceptent un nombre proportionnel de joueurs à caractère sociaux de tous âges.
27. Faites de la place pour les joueurs compétitifs en leur assignant une ligue (pas besoin de balancer les équipes) et permettez-leur d'organiser des compétitions avec ou sans bourse, s'ils veulent s'en occuper. Si vos pistes de glace sont occupées, faites en sorte qu'un certain nombre d'heures de pratique soient disponibles. Organisez le championnat du club à la fin de la saison.
28. Publiez les résultats des compétiteurs sur le tableau d'affichage et dans le bulletin du club. Montrez que vous êtes fiers d'eux. Voyez à ce que des joueurs compétitifs fassent partie du conseil d'administration.

### **Le recrutement**

1. Donnez aux membres des cartes d'invitation aux activités du club à distribuer à leurs amis ou à des gens d'affaires.
2. Profitez du golf car les saisons sont complémentaires. Demandez à la direction du club de golf si vous pouvez préparer un petit kiosque de curling avec une pierre, un balai, une jupe écossaise, etc. Organisez un tournoi de golf/curling.
3. Mettez sur la forme physique. Un curleur marche un mille ou deux durant un match et le brossage garde vos muscles des épaules et des bras en bonne forme. Prenez contact avec les dirigeants des programmes de mise en forme dans les hôpitaux et ailleurs pour recruter des seniors.
4. Préparez un kiosque pour les foires de rue pour faire connaître votre club et peut-être faire un peu d'argent ou organisez une démonstration de curling à l'extérieur durant les festivals d'hiver.
5. Invitez la presse locale à écrire un article sur un étudiant membre
6. Encouragez les écoles secondaires et les collèges à intégrer le curling aux activités intra-murales.
7. Sélectionnez les membres qui sont de bons orateurs, et invitez-les à se joindre au bureau des conférenciers.
8. Offrez une récompense (reconnaissance publique ou un présent en valeur) à ceux qui recrutent des nouveaux membres.
9. Prenez des photos des nouveaux joueurs et affichez-les. Donnez-leur des insignes avec leurs noms. Ce sont deux moyens pour les faire connaître et pour leur faire sentir qu'ils font partie de la famille.

10. Un bulletin de nouvelles périodique peut servir à publier les activités à venir, le classement dans les ligues, etc. Il servira également à rappeler les avantages d'être membres.
11. Vous pouvez produire vos propres feuilles en-tête, mises à jour chaque année, avec l'adresse du club, les numéros de téléphone, les informations sur les cotisations, les personnes à rejoindre et ainsi de suite. Un bulletin de nouvelles ne coûtera pas plus de 50\$ par année.

### **Attirer et sauvegarder les curleurs de jour**

Ce groupe, généralement composé de gens retraités ou d'adultes qui ne travaillent pas, peut-être aussi nombreux que votre club désire. Ils ont le temps et les ressources financières pour s'amuser soit dans les tournois, soit dans des ligues de curling. Voici des conseils pour attirer et sauvegarder les curleurs de jour:

1. Gardez actifs vos membres actuels de jour pour recruter et organiser les activités de jour.
2. Encouragez les curleurs de jour à participer aux événements du club et ceux organisés pour eux.
3. La plupart des organismes ont des gens retraités ou des adultes qui ne travaillent pas. Contactez-les en leur vantant les avantages à se joindre à votre club.
4. Informez-vous auprès de votre association provinciale/territoriale à propos d'épreuves interclubs pour les curleurs de jour. S'il n'y en a pas, organisez-en.
5. Intégrez les membres de cette catégorie au Conseil d'administration.

### **Attirer les juniors et les enfants**

Les juniors qui jouent au curling développent un grand attrait pour le sport. Un bon pourcentage des curleurs actifs ont débuté comme juniors, bien souvent parce que leurs parents participaient à ce sport. La plupart des jeunes peuvent commencer à neuf ans ou à six ou sept ans avec les mini pierres.

Les jeunes gens débutent au curling pour les mêmes raisons que les adultes: 75% pour le social et 25% pour la compétition. Comme les adultes, ils ont besoin de faire les deux. Laissons-les trouver leur propre niveau de compétition.

La plupart des programmes juniors qui ont bien réussis ont débuté humblement avec deux équipes de jeunes, un adulte et une piste de glace. Ne vous inquiétez pas de la quantité au début. Quand votre programme sera en marche, si les jeunes aiment ce qu'ils voient, ils feront eux-mêmes le recrutement par le bouche à oreille!

Votre programme junior aura besoin d'adultes dévoués et de type leader pour que ce programme réussisse:

1. Un programme bien structuré et bien surveillé qui permet d'avoir du plaisir. "Bien surveillé" veut un bon mélange de surveillance/observation tout en laissant les jeunes s'amuser.
2. Différents niveaux de compétition, des ligues pour jouer ou des matchs de pratique en vue des éliminatoires.

3. Instruction adéquate sur tous les aspects du jeu. Des entraîneurs qualifiés pour les juniors compétitifs.
4. Du recrutement planifié parmi les parents membres et dans les écoles. Contacts durant l'été avec les directeurs athlétiques, les enseignants et les dirigeants des scouts.
5. Enregistrement de votre programme de curling auprès des autres programmes qui s'adressent aux juniors.
6. Dessinez une maison temporaire à mi-chemin sur la piste pour les enfants.
7. Enseignez "l'Esprit du curling" dès le début. Une fois appris, ça dure pour la vie!

### **Base de données**

Il est essentiel d'acheter ou de développer un programme informatique pratique pour les membres. Plusieurs clubs ne retiennent que les noms et prénoms ainsi que les numéros de téléphone de leurs membres. Ce n'est pas suffisant. Préparez une feuille d'enregistrement avec les mêmes champs de votre base de données. Posez les questions suivantes:

- Nom et adresse
- Numéros de téléphone
- Adresse électronique
- Information sur la ligue (il joue avec laquelle et avec qui)
- L'endroit où ils travaillent et ce qu'ils font
- Leurs loisirs et leurs habiletés
- Leur groupe d'âge
- Est-ce qu'ils se porteraient volontaires?

### **Faire un tour d'horizon**

#### **1. Analysez votre situation actuelle**

Identifiez les points qui vous tracassent ou bien ceux que vous pensez pouvoir être améliorés dans votre club de curling (par exemple: le nombre de membres, les revenus et les dépenses, l'image publique, etc.). Placez tous ces points par ordre de priorité.

#### **2. Établissez les objectifs de votre étude**

Pour vous attaquer aux points inquiétants ou aux améliorations, vous aurez besoin de plusieurs genres d'informations. Le but de votre étude sera de trouver les informations dont vous avez besoin (par exemple: qu'est-ce que les membres en pensent; qu'est-ce que nos commanditaires en pensent, etc.).

#### **3. Organisez et allez de l'avant avec votre étude**

- a) Identifiez les groupes à atteindre. Si, par exemple, votre inquiétude principale est le manque de membres, alors, les gens que vous voulez rejoindre sont des utilisateurs potentiels. Vous décidez quel type de personnes pourrait s'intéresser à vos programmes (par exemple: les seniors, les adolescents, les hommes, les femmes, etc.).
- b) Optez pour une façon de les contacter. En général, on identifie trois façons de procéder: des rencontres individuelles, des entrevues téléphoniques, un questionnaire par la poste. À vous de choisir laquelle vous convient le mieux.

- c) Préparez les questions pour votre étude. Préparez un formulaire d'une page avec pas plus de 10 questions que vous voulez poser aux groupes ciblés. Rappelez-vous de ne poser que des questions auxquelles vous êtes prêt à donner suite quand vous recevrez les réponses. Par exemple, si vous demandez "Voulez-vous voir une diminution des cotisations?" ou "Voulez-vous qu'on ajoute une nouvelle piste de glace?", vous devez être prêt à agir.
- d) Testez votre questionnaire à l'avance. Après trois ou quatre entrevues, examinez les réponses et voyez si elles vous apportent les informations que vous recherchez. Sinon, il serait sage d'analyser vos questions et de trouver une façon de les reformuler pour obtenir des réponses plus en profondeur.
- e) Accumulez les informations. Continuez votre étude en interviewant toutes les personnes sur votre liste.

#### **4. Analysez les réponses**

Faites un résumé des réponses et voyez ce que vous apportent ces informations.

#### **5. Préparez un rapport écrit**

En vous basant sur les réponses, rédigez un rapport sommaire d'une ou deux pages. Tirez-en des conclusions d'ordre général et faites des recommandations afin d'élaborer un plan d'action.

#### **6. Donnez suite**

Avec les membres du Conseil, trouvez des moyens d'implanter les recommandations et de mettre le plan d'action en marche. Assurez-vous d'informer les répondants et les membres du club des résultats de l'étude et de votre plan d'action. Ne manquez pas l'occasion de faire valoir votre produit!

#### **7. Évaluez vos efforts**

Au cours d'une période déterminée, évaluez le progrès de votre plan d'action pour vous assurer que vos efforts engendrent les résultats escomptés.