

Une affaire

d'instinct



*Golf Touraine
et Le Sorcier
profitent de la
vision et de la
persévérance*

Sans aucun doute, quiconque a imaginé l'expression « deux têtes en valent mieux qu'une » était un observateur bien avisé. Les propriétaires du club Golf Touraine et du club de golf Le Sorcier, Robert et Christine Chénier, en sont une preuve tangible. En effet, ils ont appliqué leurs propres ressources et leur esprit d'initiative à façonner leur succès et utilisent les trucs acquis en cours de route pour gérer leur entreprise et la faire prospérer.



DES DÉBUTS MINIMES

Tout a commencé en 1970 dans une partie relativement vierge de Gatineau, au Québec, alors que le père de Robert Chénier, propriétaire d'une entreprise de construction, a décidé de construire un terrain d'exercice et a commencé à planifier la construction d'un terrain exécutif de neuf trous nommé Golf Touraine.

Robert Chénier lui-même était à ce moment-là un constructeur, mais a décidé de joindre son père pour exploiter l'entreprise familiale en 1975 en raison du ralentissement de l'industrie de la construction, et en 1980, on a démarré la construction du club de golf Touraine.

C'est aussi à ce moment que Robert (Bob) a décidé d'acheter le club de son père, obtenant le financement de ce dernier plutôt que d'une institution bancaire.

Dans le but de développer les connaissances nécessaires à l'exécution de ses nouvelles fonctions, Bob s'est inscrit à l'Université de Guelph par correspondance

pour étudier l'agronomie.

Puis, il est devenu homme à tout faire pour tout ce qui touchait son terrain et, évidemment, est devenu le surintendant, propriétaire de Touraine. Bob a acquis la plupart de ses compétences par l'entremise de son mentor, Hervé Mongeon, un surintendant réputé qui travaillait au club de golf Outaouais, un terrain voisin.

Bob, à tout point de vue un membre de la communauté réservé et terre-à-terre, allait, très tôt dans l'histoire de l'exploitation de son nouveau parcours de neuf trous, rencontrer la personne toute trouvée pour combler ses attributs. En 1985, Bob a rencontré Christine, sa future épouse et partenaire.

Christine, une grande femme passionnée au franc parlé, avait des antécédents dans le domaine de la restauration, gérât la boutique du pro et tout ce qui était lié au pavillon alors que Bob se concentrait sur le parcours de golf.

Il va sans dire qu'un tel équilibre de talents nécessitait peu de personnel et les Chénier effectuaient pratiquement tout le nécessaire pour exploiter le terrain sans heurts.

UNE INTUITION FONDAMENTALE

Il est peut-être audacieux d'avancer que le succès du club de golf Touraine « s'est concrétisé comme par magie », mais il serait juste de dire que la succession naturelle des événements n'a pas été le résultat de plans d'affaires bien structurés, mais qu'elle a plutôt été liée à une intuition, à une grande expérience des affaires et à une bonne part d'erreurs et d'échecs.

Dans les débuts du club Touraine, les Chénier attiraient les membres par le biais

d'annonces publicitaires sur les autobus et dans les journaux locaux de même qu'en participant à des salons de golf locaux. Pour attirer les tournois, ils transmettaient simplement des annonces par télécopie aux entreprises de la région avoisinante d'Ottawa/Hull. Cette approche s'est avérée une réussite pour eux, mais ils se sont vite rendus compte que l'adhésion n'était pas aussi rentable qu'ils ne l'avaient cru.

À l'examen de leur entreprise, Bob et Christine ont remarqué que les membres semblaient s'intéresser qu'à une chose – jouer au golf et ensuite s'en retourner à leur domicile. Ils ont aussi noté que ces membres, composés surtout de femmes et d'ainés, étaient très modestes et n'affichaient aucun intérêt pour les achats

en matière de restauration ou de produits à la boutique du pro.

Naturellement, une fois que les Chénier ont réalisé que, dans leur cas particulier, le modèle fondé sur l'adhésion entraînait des recettes insuffisantes, ils ont décidé de mettre l'accent ailleurs, de ne plus accepter de nouveaux membres et de refuser les renouvellements. Le couple a ensuite réduit le service de restauration à un service de style cantine et ils ont éliminé toute idée d'établir une boutique du pro formelle ou d'embaucher un professionnel de golf sur place.

Le style du terrain a certainement aidé à déterminer le marché qu'il attirerait. En effet, Touraine est un court parcours facile à jouer, qui plaît plus particulièrement



En Bref

Club de golf Le Sorcier, Gatineau (Québec)

Ouverture du terrain : le 10 juillet 2004

Pavillon : le 10 juillet 2004

Taille de l'installation : 320 acres

Type de club : Public

Nombre de rondes : S/O

Droits de jeu : 60 \$ (y compris voiturette et taxes)

Conception du terrain : Robert, Carl et Christine Chénier

Surintendant : Carl Chénier

Directrice de la restauration : Christine Chénier

Directeur général : Robert Chénier

Voiturettes : 80 Club Car, nouvelle flotte

IRRIGATION

Verts/tertres de départ : Rain Bird Eagle 700 Series

Allées/herbe longue : Rain Bird Eagle 900 Series

Régulateurs : Rain Bird Stratus II « Decoder »

Postes de pompage : Pumphtronic 50HP

Pumphtronic 30HP

Pumphtronic 2HP

TONDEUSES

Verts : 3 Greens King IV

Tertres de départ : 1 Greens King VI

1 Toro Greensmaster

Périphérie : 1 AR-3

Allées : 1 LF 3400

1 TORO 5200 D

Herbe longue : 2 AR 2500

Fosses : Smithco Superstar

VÉHICULES UTILITAIRES ET PULVÉRISATEURS

3 Club Car Carry-All 272

2 John Deere 4X2 Gator

2 Cushman Truckster

AÉRATEURS

2 Greens Air 24

1 Verti-Drain

ENGRAIS

Verts : Agrostide

Tertres de départ : pâturin des prés

Allées : pâturin des prés

Herbe longue : pâturin des prés

Tracteurs : 1 Massey Ferguson 274

1 Massey Ferguson 1455

FINANCEMENT DE MATÉRIEL

Textron Financial



Le Sorcier

aux femmes et aux aînés, et Bob tente de le maintenir ainsi. Il n'a aucune intention de modifier le parcours ou le pavillon de façon importante car il affirme que, « si ce n'est pas brisé, pourquoi le réparer »?

En réponse à la demande, et dans le but d'afficher de meilleures recettes, ils se concentrent plutôt sur les revenus des tournois d'entreprises en guise de rentabilité. Toutefois, afin de s'assurer que les joueurs réguliers sont respectés et remerciés de leur clientèle, Christine, Bob et leur fils Carl organisent une activité hebdomadaire bien courue, notamment un barbecue et danse à tous les mercredis.

TOUS ENSEMBLE MAINTENANT

Les Chénier, comme plusieurs propriétaires/gestionnaires d'installations semblables partout au pays, ne reculent pas, mais plutôt participent à tous les aspects de leur entreprise. Toutefois, l'ambiance unique du terrain repose peut-être sur la façon dont Christine elle-même rit, sourit et s'amuse à griller les délicieuses côtelettes de porc ou les steaks, qui selon les clients, sont les meilleurs qu'ils n'aient jamais goûté, alors que Carl sert la bière au bar et que Bob en déguste une froide avec les invités.

Le roulement du personnel est faible puisque Bob tente plutôt d'embaucher des personnes plus âgées qui, selon lui, n'ont pas vraiment besoin d'argent mais travaillent sur le terrain pour leur plaisir.

Bob tente également d'embaucher des personnes dont les compétences sont diversifiées afin de combler sa propre approche à l'exploitation du golf, et ses employés sont compétents dans divers domaines, y compris la plomberie, la mécanique, la passation de marchés et l'électricité. Plutôt que de chercher à l'extérieur, Bob demande de l'aide de ses employés au besoin.

En retour, Bob leur fait preuve de reconnaissance en les amenant jouer une partie de golf, souper ou prendre une bière dans une installation huppée, mais il veille également à les rémunérer au-delà des normes de l'industrie, ce qu'il considère comme une récupération pour la contribution de son personnel envers la stabilité des coûts d'opération.



Touraine

GRILLADES ET RECETTES

Il est bien facile de garder un œil ouvert uniquement sur le présent et de maintenir le *statu quo*, mais alors que Touraine devenait plus aimé et s'établissait comme une entreprise respectée et autosuffisante, bien que minime, les Chénier ont eu la prévoyance de mettre de l'argent de côté aux fins de possibilités futures.

Très entrepreneurs, les Chénier, qui à ce temps n'avaient aucune intention d'acquiescer et de gérer une autre installation de golf, ont décidé d'acheter une érablière à service complet dans une région champêtre de Gatineau, et se sont lancés dans une aventure pour ne pas dire un supplice, à servir de 1 000 à 1 500 repas par jour à la cabane à sucre.

À la lumière de ce qu'ils devaient affronter, et lorsqu'ils ont réalisé que les grillades n'étaient pas particulièrement rentables, Bob et Christine ont été forcés de reconnaître l'immense effort que nécessitait une telle exploitation et ils ont

sérieusement contemplé la retraite jusqu'à ce qu'un bon jour, ils réalisent une chose pourtant évidente – ils étaient propriétaires d'un endroit idéal pour la construction d'un autre terrain de golf!

UN MÉLANGE SPÉCIAL

En peu de temps, les Chénier ont transformé la cabane à sucre en pavillon et ont entamé la construction du club Le Sorcier, un parcours de qualité à droits quotidiens moyens.

Pour réaliser ce projet de quatre ans, Bob et Christine ont utilisé une grande partie des recettes du club Touraine aux fins de financement et ont également demandé un prêt auprès d'une institution bancaire.

Alors que le projet avançait, les deux propriétaires ont vite réalisé qu'en raison de la dure concurrence et de l'atténuation du jeu, il est beaucoup plus difficile d'attirer des golfeurs qu'il ne l'était il y a 20 ans. En outre, contrairement à



En Bref

Club de golf Touraine, Gatineau (Québec)

Ouverture du terrain : le 12 août 1980
Pavillon : le 1er juillet 1983
Taille de l'installation : 80 acres
Type de club : Public
Nombre de rondes : S/O
Droits de jeu : 30 \$
Conception du parcours : René Chénier (père)
Terrain d'exercice : 3 trous d'exercice à normale 3
Gestionnaires partenaires : Robert, Christine et Carl Chénier (propriétaires)
Surintendants : Carl et Robert Chénier
Restauration : Christine Chénier
Directeur général : Carl, Christine et Robert Chénier

VOITURETTES 30 Yamaha et 10 Club Car à essence

IRRIGATION

Verts/tertres de départ : Toro 2001
Allées/herbe longue : Toro Quik coupler
Postes de pompage : 60 HP 600 gpm

TONDEUSES

Verts : 2 x Jacobsen Greens King VI Triplex à diesel
Tertres de départ : 1 x Toro 3000 à essence
Périphérie : 1 x Jacobsen Tri-king Diesel Trim mower
Allées : 1 x Jacobsen 7 gang pull behind
Herbe longue : 1 x Jacobsen 7 gang pull behind

FOSES 1 x Jacobsen Scorpion

VÉHICULES UTILITAIRES 1 X John Deere Gator 2X4
1 X Club Car

PULVÉRISATEURS

1 X Jacobsen, 100 gallons réservoir et rampe

AÉRATEURS 1 X Ryan GA 24

ENGRAIS

Verts : Pâturin annuel
Tertres de départ : Pâturin des prés
Allées : Pâturin des prés
Herbe longue : Pâturin des prés

TRACTEURS 1X Massey Ferguson 360
1 X International

FINANCEMENT DE MATÉRIEL Aucun

Touraine, dont le succès est principalement attribuable à la publicité de bouche à oreille, le modèle de marketing du club Le Sorcier était beaucoup plus élaboré, réclamant des annonces publicitaires dans des publications de golf et la participation à des salons de golf deux ans avant l'ouverture officielle du terrain.

Le marketing visait également à démarquer le terrain de ses concurrents,

et à leur avis, la détermination du nom du terrain représentait un élément clé dans le contexte de cette stratégie. Alors qu'ils cherchaient passionnément un nom qui projetterait une certaine image et que les golfeurs garderaient en tête, Le Sorcier a été « concocté » alors que Bob et Christine contemplaient la beauté de la rosée du matin et du brouillard à partir d'un trou particulier.



LES CINQ PRINCIPALES PHILOSOPHIES D'AFFAIRES DE LA FAMILLE CHÉNIER :

1. Se servir de ses instincts naturels et ne pas les combattre. Si votre terrain attire surtout des aînés, que votre terrain s'adapte à ce marché et que vous en tirez profit, travaillez à cet effet et prenez appui sur cet aspect.
2. Apprenez à identifier les talents de vos employés et utilisez ces talents. Cela vous permettra d'épargner de l'argent à long terme et favorisera la satisfaction des employés, réduisant ainsi le roulement.
3. Si certains aspects de votre exploitation sont difficiles ou ne réussissent pas, arrêtez de le faire et passez à d'autre chose. C'est aussi simple que cela.
4. Utilisez des activités autres que le golf pour attirer les golfeurs à votre installation. Si vous servez un savoureux steak, annoncez-le et ils viendront!
5. Soyez présent auprès des golfeurs et amusez-vous avec eux. Les personnes qui se sentent privilégiés et accueillies reviendront.

Ce fameux matin, Christine remarquait que le terrain semblait « prendre un aspect plutôt sorcier », et ils ont décidé de la baptiser Le Sorcier. Le nom unique est dorénavant devenu un merveilleux outil de marketing que les golfeurs gardaient en tête en plus des coupons 3 pour 4 offerts par le terrain.

UN MARCHÉ EXIGEANT

Le Sorcier a été entièrement conçu par les membres de la famille Chénier, et cette fois, ils voulaient concevoir un terrain présentant un peu plus de défis que le parcours plus simple de Touraine. Le parcours, construit en montagne bien boisée, est sensiblement plus difficile et plus panoramique que ne l'est son aîné, le rendant plus alléchant pour les golfeurs invétérés à la recherche d'un défi.

Le marché démographique du Sorcier est complètement distinct de leur autre clientèle, et se compose principalement d'hommes plus jeunes et de golfeurs arrivant de l'Ontario par opposition au Québec. Il semble que le golfeur « Sorcier » apprécie le rapport qualité prix qu'offrent les droits de jeu raisonnables par rapport aux autres terrains du marché de la capitale nationale.

Contrairement à Touraine, dont la rentabilité repose parfois sur les recettes de tournois, les Chénier ont découvert une très forte concurrence à l'égard des tournois dans les terrains semblables – et moins semblables – au Sorcier, dans la

gamme de terrains de qualité. Par conséquent, les propriétaires se concentrent principalement sur le jeu à tarif quotidien comme moyen de rentabiliser le terrain, et limitent les tournois à grande envergure.

Comme l'a expliqué Bob, ils préfèrent se concentrer sur le golfeur individuel en lui offrant un service personnalisé tel que l'installation du sac, une boutique du pro avec services complets et un menu intéressant.

Pour permettre à un plus grand nombre de golfeurs de jouer sur le terrain et pour accélérer le rythme du jeu, les gestionnaires ont installé des chronomètres et ont retiré la cantine de transition. Selon Bob, les cantines mobiles sont beaucoup plus efficaces et permettent également au conducteur de vendre des produits alimentaires fort rentables, et en boni, de récolter d'intéressants pourboires.

UNE NOUVELLE MENTALITÉ

Les Chénier ont rarement puisé à l'extérieur de leurs propres expériences ou observations pour prendre des décisions d'affaires, et les membres de la famille ont développé leurs propres théories, philosophies et méthodologies relatives à la rentabilité.

Bien que l'exploitation des clubs Golf Touraine et Le Sorcier soit complètement différente et comprenne des marchés démographiques, des installations et des commodités distincts, le succès de ces entreprises témoigne du travail ardu et de la perspicacité, et la famille Chénier espère transporter ses succès, passés et présents, pour bien des années à venir.



JUSTINE FREUND

Justine est directrice régionale de l'ANPTG du Canada - section du Québec. Son expérience au service à la clientèle et en matière de ventes interentreprises lui a permis d'accroître les adhésions de la section et de travailler à élargir les initiatives de la section. Vous pouvez plus facilement la joindre par courriel à jfreund@ngcoa.ca.