



COMPRENDRE LES TRANSITIONS DE CARRIÈRE

UN REGARD D'INVESTIGATION SUR LES CHEMINEMENTS DE
CARRIÈRE DES PROFESSIONNELS CADRES DE LA PGA DU CANADA

Par : Tim Robinson Ph. D.

UN PROJET DE RECHERCHE COMMANDITÉ
PAR LA PGA DU CANADA ©2020

COMPRENDRE LES TRANSITIONS DE CARRIÈRE

UN REGARD D'INVESTIGATION SUR LES CHEMINEMENTS DE
CARRIÈRE DES PROFESSIONNELS CADRES DE LA PGA DU CANADA

Par : Tim Robinson Ph. D.

LA PGA DU CANADA 2020
PUBLIÉ AU CANADA. TOUS DROITS RÉSERVÉS.
THIS DOCUMENT IS ALSO AVAILABLE IN ENGLISH.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Tim Robinson est un coach en leadership exécutif et un consultant en développement organisationnel qui a plus de 25 ans d'expérience dans la recherche, la conception, la facilitation de programmes et le coaching d'individus et d'équipes hautement performants.

Avant d'être consultant, Tim était un haut responsable des ressources humaines dans une grande société d'État canadienne où il a occupé des postes progressivement plus importants, ce qui a abouti à la direction de la gestion globale des talents, du développement du leadership et des fonctions d'apprentissage de la société.

Tim a également travaillé dans le système sportif national du Canada où il a dirigé l'élaboration et la mise en œuvre du programme national de certification des entraîneurs. Au cours de cette période, il a travaillé à identifier et à développer certains des meilleurs entraîneurs sportifs nationaux et internationaux du Canada.

Tim est l'auteur de la recherche sur la cartographie de carrière des professionnels en titre et des professionnels enseignants en titre de la PGA du Canada ainsi que de la série de perfectionnement professionnel pour les professionnels de golf. Il est titulaire d'un doctorat en éducation de l'Université d'Ottawa et une maîtrise de l'Université Western avec une spécialisation en psychologie du sport. C'est un golfeur passionné et un membre de longue date du club qui a récemment joué sous la barre du 80 avec l'aide de nombreux professionnels enseignants de la PGA au fil des ans.



TABLE DES MATIÈRES

1	Points saillants de la recherche	05
2	Remerciements	06
3	Énoncé du problème et avantages	07
4	Méthodologie de recherche	07
5	Résultats du sondage	08
6	Cartographies de carrière	11
7	Recommandations	12
8	Réflexions finales	22
9	Bibliographie	24
10	Annexes	25

POINTS SAILLANTS DE LA RECHERCHE

Cette recherche complète les résultats antérieurs des études de la PGA du Canada sur la façon dont les professionnels en titre et les professionnels enseignants en titre ont réussi leur carrière. Ce rapport se concentre sur la progression de carrière des apprentis professionnels de golf qui souhaitent obtenir un poste de professionnel cadre au sein de l'industrie canadienne du golf. Aux fins du présent rapport, le terme « professionnel cadre » reflète non seulement la désignation décernée par la PGA du Canada, mais également les postes supérieurs suivants dans l'industrie du golf : chef de la direction (PDG), chef de l'exploitation (COO), associé directeur, directeur général et directeur des opérations.

Il est important que les mythes de la progression de carrière soient remplacés par des faits. En utilisant les données recueillies à partir : i) d'un sondage auprès des professionnels cadres actuels, et ii) de 10 entrevues approfondies avec certains des meilleurs cadres dirigeants de golf au Canada, cette recherche fournit un mélange de conseils pratiques fondés sur la recherche qui, espérons-le, favoriseront la croissance de carrière.

Certains des faits saillants de la recherche sont :

- **40 %** ont obtenu leur premier poste de professionnel cadre entre 30 et 35 ans tandis que 20 % n'ont acquis leur premier poste de professionnel cadre qu'après l'âge de 40 ans.
- **67 %** ont fait leur apprentissage pendant au moins six ans en tant que professionnel en titre ou directeur du golf avant d'occuper un poste de professionnel cadre, tandis que 40 % ont déclaré avoir fait leur apprentissage pendant au moins huit ans.
- **50 %** ont déclaré un salaire annuel d'au moins 120 000 \$, tandis que 43 % avaient un salaire supérieur à 140 000 \$ par an.
- **90 %** ont déclaré avoir un mentor au cours de leur carrière et près de 100 % des répondants ont consacré un temps personnel important au développement professionnel continu (à la fois « formel » comme assister à un séminaire et « informel » comme lire), avec 79 % déclarant qu'ils assistent régulièrement aux séminaires de zone de la PGA du Canada.
- **50 %** des professionnels cadres ont acquis une formation formelle liée aux affaires (par exemple, diplôme, certificat) dans des domaines tels que : comptabilité, marketing, administration des affaires et économie.
- Les données suggèrent qu'il y a trois transitions de leadership distinctes par lesquelles les individus doivent passer s'ils espèrent atteindre le niveau professionnel cadre; toutes les trois ont des défis importants que l'apprenti professionnel doit relever s'il veut réussir.
- Les professionnels de golf doivent agir avec prudence lorsqu'ils décident de postuler ou non à un poste de cadre supérieur vacant; les comités d'embauche doivent également accorder une attention particulière à l'établissement de critères de préparation à la transition dans leur processus de sélection afin de réduire les risques pour les résultats de leur club.

Les 10 plans de carrière fournis (*voir l'annexe A*) sont basés sur des entretiens approfondis et offrent au lecteur une chance de passer en revue la progression de carrière dans la vie réelle, les apprentissages clés par rôle ainsi que l'éducation, les affiliations professionnelles et les certifications obtenues par certains des professionnels cadres les plus respectés au Canada.

① Voir la bibliographie pour des informations concernant les deux études.

L'AUTEUR REMERCCIE

L'auteur remercie tous ceux qui ont participé à la conception et à l'élaboration de ce rapport, y compris ceux qui ont pris le temps de répondre au sondage en ligne.

Un merci spécial aux directeurs de golf/directeurs généraux/professionnels cadres suivants qui ont accepté d'être interviewés et dont les idées et les histoires concernant leur carrière ont été inestimables pour les recommandations du rapport :

- Alan Carter - Edmonton, Alberta
- Adam Chamberlain - Bathurst, Nouveau-Brunswick
- Brad Duench - Kitchener, Ontario
- Greg Dukart - Regina, Saskatchewan
- Alan Kristmanson - Whistler, Colombie-Britannique
- Dave McMillan - Winnipeg, Manitoba
- Jeff Palmer - Victoria, Colombie-Britannique
- Jean-Philippe Moffet - Charlevoix, Québec
- Sheryle Rowland - Calgary, Alberta
- Greg Seemann - Uxbridge, Ontario

L'auteur tient également à souligner les conseils et les encouragements fournis au cours des trois dernières années par **Matt Allen**, chef de l'innovation, PGA du Canada, qui a activement soutenu la réalisation des trois projets de recherche sur la cartographie de carrières.

ÉNONCÉ DU PROBLÈME ET AVANTAGES

La prémisse de cette recherche est qu'il existe probablement des similitudes entre les carrières des professionnels cadres ayant réussi et que ces similitudes, si elles étaient découvertes, seraient bénéfiques pour les publics suivants :

- 1 **Les individus** envisageant une carrière dans l'industrie du golf et étant curieux de connaître les types de rôles qui existent et le cheminement de carrière généralement requis pour obtenir un poste de professionnel cadre.
- 2 **Les aspirants** professionnels cadres qui se sont déjà engagés dans l'industrie du golf et cherchent à s'appropriier leur carrière mais ne savent pas quel (s) rôle (s) ou expériences ils devraient cibler pour les aider à atteindre leurs objectifs.
- 3 **Les professionnels** cadres actuels qui sont souvent invités à devenir mentor et à fournir des conseils liés à leur carrière. Les « histoires » de carrière de leurs collègues cadres élargiront leur point de vue sur la progression de carrière et les conseils qu'ils seront en mesure de fournir.
- 4 **Les propriétaires** de terrains de golf et les membres de conseils d'administration qui développeront une meilleure appréciation des compétences et des expériences requises pour le poste de professionnel cadre et éviteront de choisir une personne qui n'est pas prête pour ce rôle critique.
- 5 **La PGA du Canada** alors qu'elle cherche à améliorer ses programmes et ses services visant à soutenir la carrière de ceux qui aspirent à devenir professionnels cadres.

Par conséquent, ce projet de recherche vise spécifiquement à apporter des réponses aux **QUESTIONS CLÉS SUIVANTES** :

- 1 QUEL EST LE CHEMINEMENT DE CARRIÈRE ET LE CALENDRIER D'UN PROFESSIONNEL CADRE TYPIQUE DE LA PGA DU CANADA?
- 2 QUELS RÔLES OU EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE ONT LE PLUS D'IMPACT SUR LA RÉUSSITE D'UNE CARRIÈRE?
- 3 QUEL ÉTAT D'ESPRIT, ÉDUCATION, CERTIFICATION ET APPARTENANCE PROFESSIONNELLE CONTRIBUENT À ACCÉLÉRER LA CARRIÈRE D'UN PROFESSIONNEL CADRE?

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les données du sondage et des entrevues ont été collectées en deux phases :

1^{RE} PHASE

Un sondage en ligne de 20 questions a été envoyé à tous les professionnels cadres affiliés pour solliciter des commentaires sur leur carrière.

2^E PHASE

L'auteur de l'étude a mené 10 entrevues en profondeur avec une sélection de professionnels cadres de partout au Canada afin de mieux comprendre leurs choix de carrière, leurs perspectives, leurs succès, leurs revers et les principaux enseignements tirés de leurs expériences.



RÉSULTATS DU SONDAGE

Les résultats du sondage mis en évidence ci-dessous décrivent les éléments clés de l'histoire de carrière des professionnels cadres canadiens, tels que : le lieu de travail, l'âge auquel ils ont acquis leur premier poste, le niveau de salaire et la formation.

Ces informations seront combinées avec les résultats des entrevues pour éclairer les recommandations décrites dans la section 7.

PROFIL DES RÉPONDANTS - 78 individus ont répondu au sondage en ligne. Cela représente près de 50 % de tous les professionnels cadres affiliés à la PGA du Canada.

Comme en témoignent les résultats en pourcentage ci-dessous, les répondants étaient un groupe expérimenté de professionnels de golf ayant réussi. ▶



50 %

étaient âgés de 50 ans et plus et 70 % travaillent dans l'industrie du golf depuis plus de 25 ans.



70 %

travaillent actuellement dans un club privé ou semi-privé et 60 % de ces clubs sont en milieu urbain.



60 %

ont travaillé dans un club/établissement privé, semi-privé ou public à un moment donné de leur carrière.



25 %

avaient de l'expérience en tant que propriétaire individuel d'un terrain de golf ou d'une installation comme un golf d'hiver ou un centre d'enseignement.



PREMIER POSTE DE DIRECTEUR GÉNÉRAL / PROFESSIONNEL CADRE

40 %

ont obtenu leur premier poste de professionnel cadre entre 30 à 35 ans.



20 %

n'ont acquis leur premier poste de professionnel cadre qu'après l'âge de 40 ans.



67 %

ont occupé le poste d'associé ou de professionnel en titre pendant au moins six ans avant d'assumer un rôle de professionnel cadre.



40 %

ont déclaré avoir occupé l'un des rôles pendant au moins huit ans.



50/50

entre les clubs de golf urbains et ruraux en termes de lieu où les professionnels cadres ont décroché leur premier poste.



DU POINT DE VUE ASPIRATIONS

43 % de ceux qui ont répondu au sondage en anglais ont indiqué que devenir un professionnel cadre était un objectif de début de carrière comparativement à 50 % de ceux qui ont répondu au sondage en français.

SALAIRE DES PROFESSIONNELS CADRES ACTUELS

50 %

ont déclaré un salaire annuel d'au moins 120 000 \$.



43 %

avaient des salaires qui dépassaient 140 000 \$ par an.



ÉDUCATION FORMELLE ET FORMATION

Étant donné la nature du rôle du directeur général, il n'est pas surprenant que presque 50 % des répondants ont acquis une formation formelle liée aux affaires (ex. : certificat, diplôme) dans des domaines comme la comptabilité, le marketing, l'administration des affaires et l'économie.

40 %

ont dit avoir terminé le diplôme professionnel de gestion de golf.



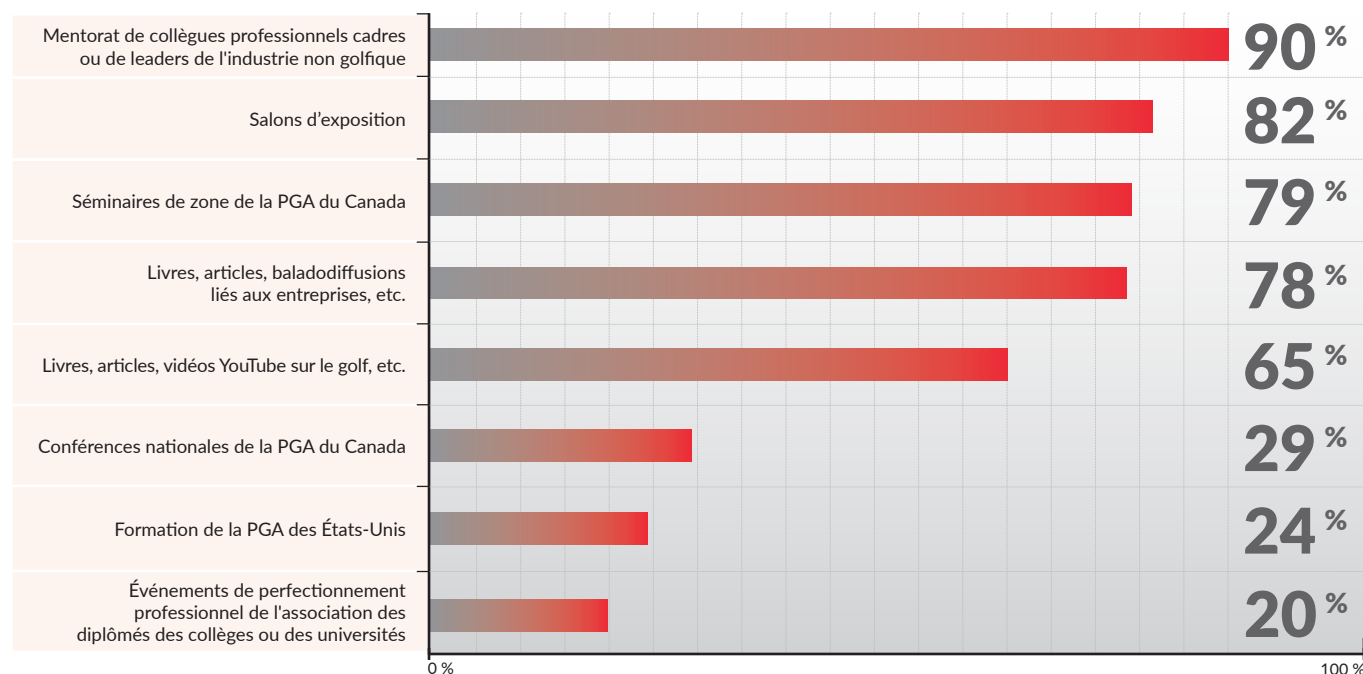
Tandis que 30 % ont indiqué avoir terminé avec succès le programme de la Société canadienne des directeurs de club.



APPRENTISSAGE INFORMEL ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, de nombreux répondants ont indiqué qu'ils participent activement à l'apprentissage informel et au développement professionnel continu. Cette constatation a été confirmée au cours des entrevues, car tous les participants ont indiqué qu'ils avaient des mentors pour les phases clés de leur carrière, qu'ils assistaient régulièrement aux événements de la PGA du Canada (ex. : les séminaires de zone, les Tee Talks) et à d'autres conférences liées à l'industrie.

TABLEAU 1 : CLASSEMENT DE L'APPRENTISSAGE INFORMEL ET DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU DES PROFESSIONNELS CADRES



Ces résultats suggèrent qu'un engagement continu à apprendre de nouvelles choses, à rester ouvert et curieux de nouvelles idées, est un élément important non seulement pour obtenir un rôle de professionnel cadre, mais aussi pour le conserver et se développer.

De plus, ces résultats appuient une conclusion clé de la récente recherche de la PGA du Canada qui a examiné le succès professionnel des professionnels en titre et a constaté que tous avaient acquis ce que l'on appelle un « état d'esprit à fort potentiel ou de croissance ».

Avoir un état d'esprit de croissance signifie que la personne croit que ses connaissances, ses compétences et ses capacités ne sont pas fixes et peuvent être modifiées. Ils prennent le contrôle non seulement de ce qu'ils apprennent et développent, mais à quelle vitesse et à quel niveau.

Un état d'esprit de croissance est développé au cours d'une vie d'apprentissage formel ou informel, en relevant des défis, en réussissant ou non et en réfléchissant à chaque expérience pour aller de l'avant.

À la suite de cette recherche et de recherches antérieures, la PGA du Canada a élaboré un cours sur la mentalité de croissance à l'Académie de formation de la PGA.



Pour obtenir plus d'informations sur l'impact de la mentalité de croissance, sur la satisfaction au travail et sur les relations professionnelles/personnelles, veuillez vous référer au cours « **Nourrir une mentalité de croissance** » disponible à l'Académie de formation de la PGA du Canada présenté par Titleist & FootJoy.

CARTOGRAPHIES DE CARRIÈRES

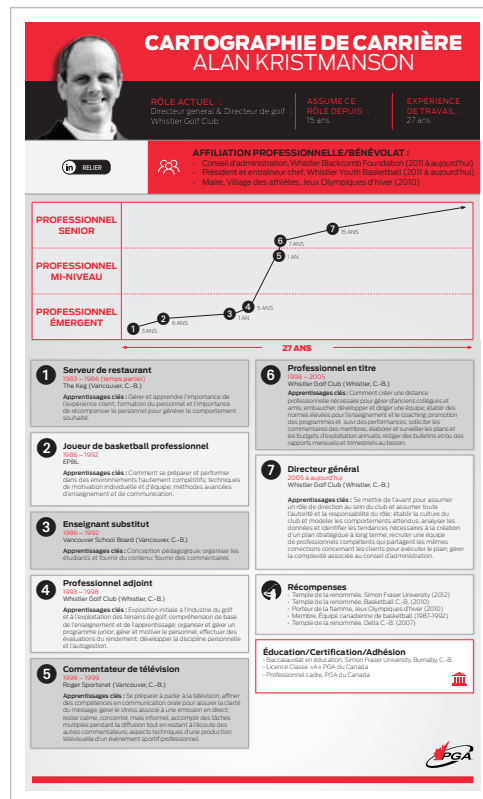
Un « plan de carrière » individuel a été créé pour chaque professionnel cadre interviewé pour l'étude (voir l'annexe A).

Chaque carte décrit les postes occupés, la durée de chaque poste, les apprentissages clés, la formation ou la certification acquise, les récompenses et les affiliations professionnelles.

L'annexe B illustre une carte de carrière composite compilée à partir de l'analyse des 10 cartes de carrière individuelles.

Ceci a été créé pour décrire les rôles typiques, le calendrier, les expériences de développement recommandées, l'éducation, la certification et les adhésions qui semblaient communs aux 10 professionnels cadres.

Il est important de mentionner que, même s'il y avait des similitudes notables, chaque professionnel cadre avait un cheminement de carrière unique. En tant que tels, les aspirants professionnels de golf sont encouragés à tracer leur propre chemin : celui qui est façonné par leurs intérêts et leurs objectifs professionnels, les expériences dont ils ont besoin pour grandir et se développer et les opportunités qui leur sont facilement disponibles.



LA PRÉMISSE QUI A DÉCLENCHÉ CETTE RECHERCHE ÉTAIT QU'IL Y AVAIT PROBABLEMENT DES SIMILITUDES DANS LA **CARRIÈRE** **DES PROFESSIONNELS** **CADRES AYANT RÉUSSI** EN TERMES DE :

- Postes occupés
- Éducation
- Soutien reçu
- Expériences vécues
- État d'esprit de leadership ou approche suivie

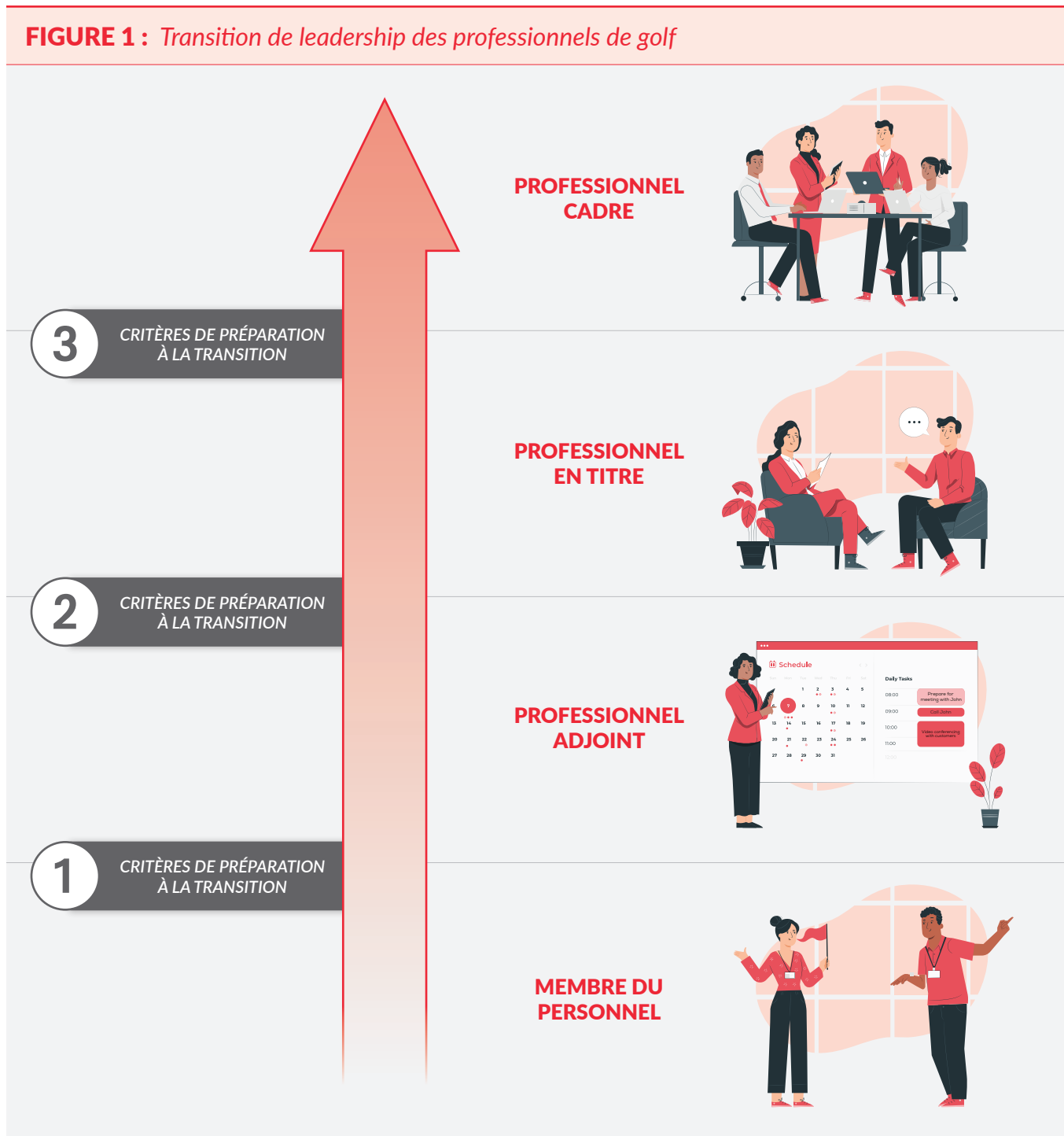
Si ces similitudes pouvaient être découvertes, cette information serait bénéfique autant pour les aspirants professionnels de golf afin d'accélérer leur carrière que pour les gestionnaires du programme d'éducation et de formation de la PGA du Canada.

Le sondage et les résultats des entrevues ont en effet révélé des tendances cohérentes dans la façon dont les professionnels cadres ayant réussi ont navigué dans leur carrière.

La section suivante s'inspire exclusivement des 10 entrevues menées et met en évidence les transitions de leadership typiques vécues par les professionnels cadres au cours de leur carrière.

Les données des entrevues et les plans de carrière suggèrent qu'il existe trois transitions distinctes en leadership que les individus doivent réaliser s'ils espèrent atteindre le niveau de professionnel cadre.² Comme illustré dans la **Figure 1** ci-dessous, ce sont :

- 1^{re} transition | Membre du personnel à professionnel adjoint
- 2^e transition | Professionnel adjoint à professionnel en titre
- 3^e transition | Professionnel en titre à professionnel cadre



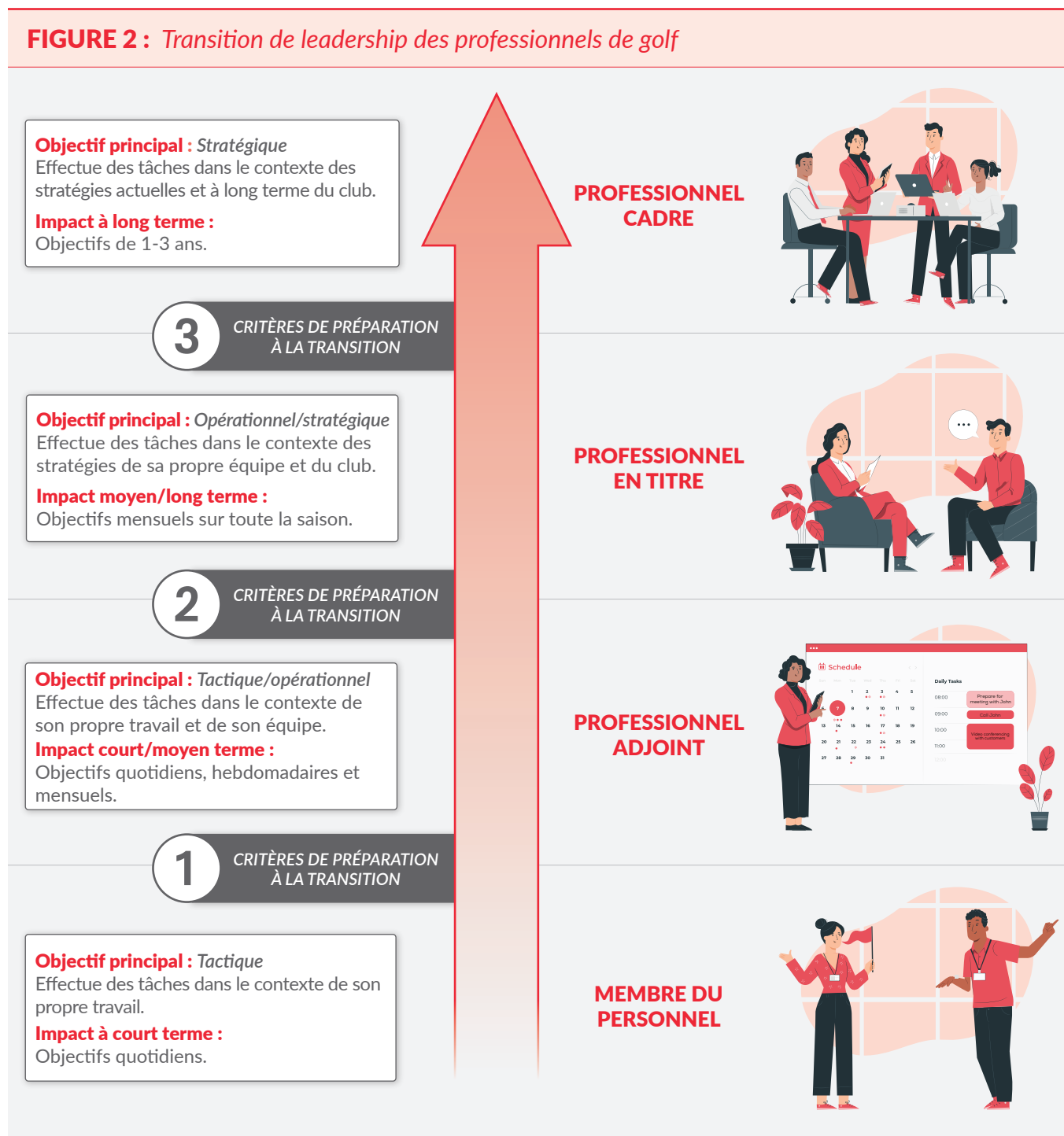
² Les transitions de leadership sont influencées par la recherche de R. Charan, S. Drotter, et J. Noel dans leur livre, *The Leadership Pipeline*, 2011.

Au fur et à mesure qu'un professionnel de la PGA franchit ces trois transitions, il devra relever un certain nombre de défis importants : par exemple, de nouvelles responsabilités seront ajoutées à son rôle, de nouvelles capacités devront être acquises et un nouvel état d'esprit de leadership devra être adopté.

Comme l'illustre la **Figure 2** ci-dessous, deux facteurs clés sont à l'origine de cet ensemble croissant de défis :

- ❶ **Accent principal sur le rôle** — accent tactique à opérationnel à stratégique, et
- ❷ **Instantanéité de l'impact** — de l'impact à court terme à moyen terme à long terme

FIGURE 2 : Transition de leadership des professionnels de golf



Le changement d'orientation du leadership (c.-à-d. de son propre travail à l'ensemble des activités du club) et l'immédiateté de l'impact (objectifs quotidiens à court terme vers des objectifs stratégiques à long terme) modifient considérablement les attentes de l'emploi lorsqu'une personne passe de la réception des sacs de golf au club à sa salle du conseil.

Pour répondre à ces attentes, cette recherche a identifié plusieurs critères de préparation à la transition (CPT) qui devraient être démontrés par l'aspirant professionnel avant de passer au rôle suivant. En rencontrant la plupart sinon la totalité des CPT, les chances augmentent considérablement que le professionnel soit en mesure de s'installer avec plus de confiance dans son nouveau rôle et, surtout, qu'il ait la capacité d'acquiescer les nouveaux comportements nécessaires pour réussir.

De nombreuses entreprises embauchent ou accordent par erreur une promotion à des personnes dans l'espoir qu'elles apprendront ce dont elles ont besoin sur le tas. Bien qu'une certaine quantité d'apprentissage par la pratique soit attendue, les individus qui luttent dans leurs nouveaux rôles ou pire, échouent et sont licenciés, sont le fait à la fois de l'individu et de l'organisation ne prêtant pas attention aux attributs clés nécessaires pour naviguer avec succès dans les trois transitions de leadership.

Par conséquent, chaque transition de leadership décrite dans les sections suivantes commencera par une liste des CPT suggérés pour le poste, suivie d'une discussion sur les principaux défis et comportements requis pour réussir.

1^{RE} TRANSITION : MEMBRE DU PERSONNEL À PROFESSIONNEL ADJOINT

CRITÈRES DE PRÉPARATION À LA TRANSITION :

La première transition s'est révélée extrêmement difficile pour les personnes de tous les secteurs en raison de la nécessité de changer d'orientation pour passer du travail lui-même à la garantie que les autres sont en mesure de le faire. Pour progresser au cours de la première transition du leadership, les membres du personnel devront démontrer leur capacité à :

- Agir de manière amicale et informelle et aimer établir des relations avec les collègues et membres.
- Aider les autres à réussir en différant la réalisation de leurs propres objectifs.
- Exprimer clairement leurs pensées et leurs idées.
- Rechercher les idées et les opinions des autres lors de la prise de décisions.
- Avoir des attentes élevées pour eux-mêmes et leurs collègues dans l'accomplissement des tâches.
- Respecter la culture du club, les opinions et les décisions de l'équipe dirigeante.



« Assumer votre premier rôle de leadership est une transition très difficile... vous êtes maintenant responsable de la façon dont les autres fonctionnent... vous devez apprendre à être juste et à communiquer clairement... vous devez comprendre que tout ce que vous faites est surveillé et que vos actions sont importantes. »
- Alan Carter

« En tant que superviseur, vous devez non seulement vous adapter à la culture du club, mais vous devez en faire la promotion et inciter votre équipe à y adhérer. »
- Jeff Palmer

suite à la page suivante ►



◀ suite de la page précédente

DÉFIS CLÉS ASSOCIÉS AU RÔLE DE PROFESSIONNEL ADJOINT :

En plus de pouvoir déplacer son attention de ses performances quotidiennes vers le travail des autres, certains autres défis clés associés à cette transition incluent :

- Identifier, hiérarchiser et déléguer les tâches à accomplir.
- Surveiller les performances de leur équipe et rechercher des moyens d'améliorer l'exécution.
- Fournir le bon type de rétroaction, de formation ou de motivation à la bonne personne au bon moment.
- Résoudre les conflits personnels entre les membres de l'équipe et prendre des mesures disciplinaires si nécessaire.
- Travailler en collaboration avec d'autres professionnels et dirigeants pour atteindre les buts et les objectifs du club.

COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP NÉCESSAIRES POUR RÉUSSIR :

Pour relever les défis du rôle de professionnel adjoint, l'état d'esprit ou les comportements de leadership suivants sont requis :

- Assumer la responsabilité de diriger son équipe, notamment prendre des décisions, répondre aux questions et résoudre les problèmes.
- Prendre possession des performances de son équipe - bonnes ou mauvaises.
- Élargir la compréhension de l'ensemble du fonctionnement du golf et établir des relations avec le personnel du club.
- Devenir à l'aise pour communiquer verbalement ses idées, les politiques du club, les commentaires des membres, etc., à leur personnel ainsi que pour défendre les décisions de la direction.
- Se démarquer de son équipe et établir une relation professionnelle, mais informelle.
- Fournir un coaching technique et professionnel aux membres de l'équipe pour améliorer leurs performances et leur engagement.

« En tant que professionnel adjoint, vous devez être à l'aise pour déléguer les tâches que vous aimez faire... et ensuite être en mesure de former les autres sur la façon de les faire... cela peut être difficile, surtout lorsque vous devez adapter votre processus de formation à un millénaire un jour et à un retraité le jour suivant.

– Adam Chamberlain »

« Un apprentissage clé pour moi au début de ma carrière a été de comprendre que si je connaissais vraiment mon personnel... et que je prenais soin d'eux en donnant des commentaires ou du soutien... à leur tour, ils prendraient mieux soin de nos clients.

– Jean-Philippe Moffet »

« Je veux savoir si mes professionnels adjoints veulent être considérés comme des « employés » ou des « leaders »... veulent-ils un « emploi » dans le golf ou une « carrière »? S'ils veulent devenir des leaders et avoir une carrière, alors ils doivent prendre la décision de travailler dur et de se renseigner sur tous les domaines du club... s'ils n'ont jamais été dans les tranchées et ne connaissent pas le travail du personnel de première ligne... ils ne seront pas pris au sérieux en tant que leader.

– Greg Seemann »

« Dans mon premier rôle de professionnel adjoint, j'avais besoin d'apprendre tout ce que je pouvais sur le fonctionnement du golf, j'ai donc assumé des quarts de travail dans l'arrière-boutique, la boutique, au terrain d'exercice, dans l'équipe d'entretien et aidé où je pouvais.

– Jeff Palmer »

« Assumer votre premier rôle de leadership est une transition très difficile... vous êtes maintenant responsable de la façon dont les autres fonctionnent ... »

– Alan Carter

2^E TRANSITION : PROFESSIONNEL ADJOINT À PROFESSIONNEL EN TITRE

CRITÈRES DE PRÉPARATION À LA TRANSITION :

La deuxième transition déplacera le professionnel plus loin du fonctionnement tactique et quotidien du club vers un rôle de leadership plus stratégique qui implique beaucoup plus de planification, d'administration, d'influence et de travail lié au coaching. Pour progresser dans la *deuxième* transition, les professionnels de golf adjoints devront avoir démontré tous les comportements de la première transition, ainsi que la capacité de :

- Acquérir une connaissance approfondie des opérations de golf du club, de la planification de projet et de la gestion des personnes.
- Adopter une approche à long terme et plus large pour résoudre les problèmes du club.
- Prendre des décisions de manière indépendante et être convaincus de la justesse de leurs décisions lorsqu'elles sont contestées.
- Rechercher des opportunités d'exercer une influence et d'assumer de nouvelles tâches en dehors de leur professionnel adjoint.
- Développer des relations de soutien avec les membres, les pairs et les cadres supérieurs/DG.
- Respecter les idées et les opinions des membres de l'équipe, ainsi que de ceux qui occupent des postes d'autorité au club.
- Se pousser et pousser les autres à travailler dur pour répondre aux besoins des membres et du club.

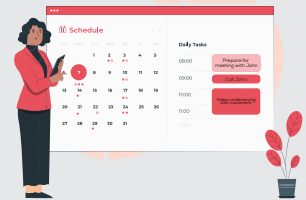
2

CRITÈRES DE PRÉPARATION À LA TRANSITION

PROFESSIONNEL EN TITRE



PROFESSIONNEL ADJOINT



Je me suis rendu compte que si je voulais devenir un professionnel en titre prospère, je devais devenir plus fort, avoir plus de conviction en ce en quoi je croyais... J'étais l'expert dans la salle en matière de golf et de club... et je devais adopter cet état d'esprit en ce qui concerne les décisions liées aux clubs.

– Brad Duench



Le travail d'un cadre supérieur est d'aider les cadres subalternes à réussir... cela peut se faire en posant plus de questions à ceux dont la tâche est de faire avancer les choses... pour les aider à réfléchir aux problèmes et à discuter de solutions alternatives.

– Alan Carter



suite à la page suivante ►

« En tant que professionnel adjoint, vous devez être à l'aise pour déléguer les tâches que vous aimez faire... et ensuite être en mesure de former les autres sur la façon de les faire... »

– Adam Chamberlain



◀ suite de la page précédente

DÉFIS CLÉS ASSOCIÉS AU RÔLE DE PROFESSIONNEL EN TITRE :

Une pierre d'achoppement importante des professionnels qui assument leur premier rôle de professionnel en titre est de supprimer leur motivation à se mettre dans le bain des opérations qu'ils viennent de quitter. Il faut maintenant réaffecter du temps pour déterminer comment les services liés au golf du club (ex. : boutique, arrière-boutique, terrain d'exercice, programme junior, événements hommes/femmes, etc.) seront organisés et fournis. D'autres défis clés associés à cette transition comprennent :

- Assumer la responsabilité de fournir des résultats commerciaux importants, quels que soient les obstacles qu'ils peuvent rencontrer.
- Répondre à de multiples interruptions, questions et problèmes dans des délais serrés.
- Aborder, au lieu d'éviter, les problèmes extérieurs à votre zone de responsabilité pour soutenir la réalisation des objectifs généraux du club.
- Créer une identité ou une culture pour l'opération de golf et y rallier votre équipe.
- Comprendre l'importance et la capacité d'embaucher, retenir, licencier et promouvoir les bonnes personnes.

COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP NÉCESSAIRES POUR RÉUSSIR :

Pour relever les défis du rôle de professionnel en titre, l'état d'esprit ou les comportements de leadership suivants sont requis :

- Se sentir à l'aise dans des environnements en évolution rapide et être disposé à impliquer d'autres personnes ou à déléguer de manière appropriée pour résoudre les problèmes.
- Étudier les problèmes à la lumière de l'expérience passée, des meilleures pratiques de l'industrie, puis sélectionner et communiquer la meilleure solution.
- Adopter une forte orientation vers la réalisation où rien n'est pris pour acquis et où il y a persistance dans le suivi de l'avancement des activités pour s'assurer que les choses sont terminées à temps.
- Énoncer clairement leurs attentes aux autres et comprendre l'importance de maintenir un flux constant d'informations.
- Développer la capacité et l'engagement des autres par le coaching et la démonstration d'une préoccupation active pour les membres de votre équipe.

« Pour réussir en tant que professionnel en titre, vous devrez aborder et creuser dans des domaines que vous ne connaissez peut-être pas très bien... alors recherchez des situations ou des personnes avec qui vous pouvez apprendre beaucoup... cela accélérera vraiment votre efficacité.

– Alan Kristmanson »

« Une fois que je suis devenue professionnel en titre, il y a eu cette soudaine prise de conscience que j'étais responsable de toute l'opération de golf... cela a mis une grande pression sur moi et mon équipe pour s'assurer que toutes nos activités étaient bien gérées et financièrement réussies.

– Sheryle Rowland »

« Passer à un poste de professionnel en titre nécessite une présence et de solides compétences en matière de prise de parole en public... vous êtes constamment obligé de vendre vos idées ou vous-même... ceux qui peuvent transmettre ce qu'ils représentent et comment leurs idées vont faire une différence... se différencient vraiment des autres professionnels.

– Greg Seemann »

« Un professionnel en titre a besoin de construire une équipe solide... J'ai dû négocier avec mon directeur général pour obtenir du personnel supplémentaire avec les bonnes compétences et les rémunérer de manière appropriée... c'était difficile à faire, mais c'est une partie nécessaire du rôle.

– Sheryle Rowland »

3^E TRANSITION : PROFESSIONNEL EN TITRE À PROFESSIONNEL CADRE

CRITÈRES DE PRÉPARATION À LA TRANSITION :

La troisième transition positionnera le professionnel dans le rôle le plus élevé au club/établissement de golf. Bien que les professionnels en titre ayant réussi aient déjà développé un certain nombre de compétences de leadership importantes, ceux qui souhaitent accéder à un poste de professionnel cadre devront résoudre des problèmes stratégiques beaucoup plus complexes et à plus long terme provenant de l'intérieur et de l'extérieur du club. Pour progresser dans la troisième transition, les professionnels en titre devront avoir démontré tous les comportements de la deuxième transition, ainsi que la capacité de :

- Faire face efficacement à plusieurs problèmes simultanément, rester calme et ensuite hiérarchiser la bonne marche à suivre.
- Motiver et conduire les autres à fournir d'excellents résultats commerciaux pour les opérations de golf en utilisant une approche de gestion saine.
- Conceptualiser, planifier et communiquer clairement les nouvelles initiatives au conseil d'administration du club pour adoption.
- Contribuer à un plan stratégique intégré à long terme pour le club (toutes les fonctions ne se limitent pas aux opérations de golf).
- Traiter en toute confiance les questions sensibles en utilisant une approche de prise de décision basée sur les valeurs sans aliéner le personnel.
- Agir en tant qu'ambassadeur de marque positif pour le club dans toutes les situations.

3

CRITÈRES DE PRÉPARATION À LA TRANSITION

PROFESSIONNEL CADRE



PROFESSIONNEL EN TITRE



Les gens qui réussissent sont poussés à être les meilleurs... c'était mon MO personnel... alors j'ai cherché des gens dans les clubs qui étaient les meilleurs et je suis allé travailler pour eux... Je savais que je ne pouvais pas sortir de Regina en Saskatchewan et m'attendre à finir comme PDG dans un club de prestige sans faire ce qu'il fallait pour y arriver.

– Greg Dukart



Vous devez vraiment intensifier votre jeu lorsque vous passez à un poste de directeur général... en particulier en ce qui concerne les ressources humaines et la gestion financière... c'est le rôle où j'étais vraiment tenu responsable de la performance financière d'une propriété.

– Jeff Palmer



suite à la page suivante ►

« Les professionnels cadres doivent se tenir au courant des dernières tendances et décider où investir les ressources limitées du club ... »

– Jean-Philippe Moffet



◀ suite de la page précédente

DÉFIS CLÉS ASSOCIÉS AU RÔLE DE PROFESSIONNEL CADRE :

L'un des changements les plus difficiles dans la mentalité lors de cette transition est la nécessité constante pour le professionnel cadre de considérer les compromis entre ce qui serait bon pour une partie du club et l'ensemble de l'opération. Le fait d'avoir une responsabilité singulière pour la vision stratégique, la santé financière et la culture de travail du club présente des défis importants pour le rôle, notamment :

- Comprendre quelles activités répondent à la vision et contribuent au résultat net et éliminer celles qui ne le font pas.
- Mener le club à travers des temps difficiles vers un avenir meilleur en établissant une stratégie solide qui le différencie des autres clubs et en y adhérant.
- Analyser et ajuster constamment les plans d'exploitation actuels à mesure que les choses changent.
- Développer des relations avec les membres nouveaux et existants du Conseil et apprendre à les influencer.
- Garder le doigt sur le « pouls » du club et veiller à ce que l'équipe de direction réponde aux attentes et modélise les bons comportements.
- Se tenir au courant des conditions économiques actuelles et des meilleures pratiques de l'industrie grâce à l'utilisation de leur réseau personnel.
- Gérer les exigences de temps accrues du rôle avec la vie personnelle.

« Que vous dirigiez des gens ou preniez des décisions financières, vous devez élever votre réflexion à un niveau supérieur et faire ce qui est dans le meilleur intérêt du club.

– Dave McMillan »

« Le défi numéro un des professionnels cadres est qu'ils doivent comprendre leurs opérations... tout cela... puis créer une marque et une histoire qui différencie le club des concurrents... et ensuite être en mesure de le commercialiser et de le vendre.

– Alan Kristmanson »

« Lorsque vous atteindrez le niveau professionnel cadre, vous comprendrez que vous n'avez pas toutes les réponses... vous devez avoir embauché de très bonnes personnes dans votre équipe et connaître des personnes à l'intérieur et à l'extérieur du club, auprès desquelles vous vous sentez à l'aise de poser des questions et trouver des réponses.

– Brad Duench »

suite à la page suivante ▶

« Avec toutes les distractions associées au rôle de professionnel cadre, vous devez pouvoir vous concentrer et être présent dans la pièce dans laquelle vous vous trouvez et prendre le temps de connaître toute l'histoire avant de réagir ... »

– Dave McMillan

3^E TRANSITION : PROFESSIONNEL EN TITRE À PROFESSIONNEL CADRE

◀ suite de la page précédente

COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP NÉCESSAIRES POUR RÉUSSIR :

Pour relever les défis du rôle de professionnel cadre, l'état d'esprit ou les comportements de leadership suivants sont requis :

- Être à l'aise avec l'ambiguïté et être prêt à prendre des risques calculés et à envisager de nouvelles idées.
- Rechercher activement des informations sur toutes les facettes du fonctionnement du club, y compris les opinions du personnel/ des dirigeants actuels, ainsi que ceux de l'industrie.
- Valoriser le temps passé à réfléchir et à analyser les données et pas simplement à « agir ».
- Fournir des conseils stratégiques de gestion des risques au personnel et au conseil d'administration lors de la conception ou de la mise en œuvre des plans.
- Capacité d'inspirer le personnel et le conseil d'administration à s'engager dans des initiatives de changement à grande et à petite échelle.
- Développer une stratégie RH complète pour le club qui est liée à son plan stratégique et comprend l'embauche, la formation, la performance et la gestion de la relève.
- Incarner les valeurs du club, intervenir de manière appropriée lorsque les valeurs ne sont pas suivies et inciter les autres à faire de même.

« Les professionnels cadres doivent se tenir au courant des dernières tendances et décider où investir les ressources limitées du club... cela nécessite une large compréhension de tous les domaines du club... par exemple, lorsque votre surintendant demande de l'argent pour de nouveaux équipements ou du personnel supplémentaire... Vous pouvez déterminer si c'est nécessaire ou non.

– Jean-Philippe Moffet »

« Avec toutes les distractions associées au rôle de professionnel cadre, vous devez pouvoir vous concentrer et être présent dans la pièce dans laquelle vous vous trouvez et prendre le temps de connaître toute l'histoire avant de réagir. Cette approche m'a été précieuse au fil des ans.

– Dave McMillan »

« La plupart des clubs de petite ou moyenne taille n'ont pas de département RH et il incombe au professionnel cadre de s'assurer que le club a mis en place des procédures pour embaucher, développer et retenir les bonnes personnes... J'ai travaillé pour améliorer constamment mes compétences dans ce domaine critique.

– Adam Chamberlain »



Le succès en début de carrière a une façon de créer des attentes élevées pour les professionnels de golf. Ces attentes peuvent créer une forte motivation à agir et passer au niveau suivant. Cependant, plus les attentes sont élevées, plus grandes sont les chances qu'elles ne soient pas rencontrées.

Ce rapport représente le troisième projet de recherche de cartographie de carrière de la PGA du Canada et introduit un modèle de transition de carrière pour aider les aspirants professionnels de golf à comprendre les attentes auxquelles ils devront répondre en passant à des rôles de haute direction. Le modèle comprend également un nouveau composant intitulé « Critère de préparation à la transition(CPT) », pour aider les professionnels à faire des choix plus éclairés par rapport à leur volonté d'assumer les responsabilités de rôles nouveaux et plus complexes.

L'espoir est que ce modèle empêchera les aspirants professionnels d'accepter trop rapidement un rôle pour lequel ils ne sont pas préparés. De plus, le CPT fournira au comité de recrutement d'un club un outil pour aider à la sélection d'un professionnel de golf ayant la capacité d'acquérir les compétences nécessaires pour opérer au plus haut niveau et générer des résultats pour le club.

Lorsque l'on considère le degré d'influence d'un professionnel cadre sur la direction stratégique, la culture et la performance commerciale globale d'un club, les coûts d'une mauvaise embauche peuvent prendre des années à disparaître.

« Le conseil d'administration d'un club ne peut risquer de mettre une recrue dans un rôle de professionnel cadre... quelqu'un qui n'a pas les bonnes expériences ou les capacités... puisqu'une mauvaise communication peut aliéner votre adhésion à la base... ou une mauvaise décision commerciale peut coûter au club beaucoup d'argent et au professionnel cadre son poste... et vous êtes de retour à la case départ. »

- Greg Dukart

Reconnaissant que les professionnels cadres jouent un rôle si critique et que le nombre de personnes ayant le potentiel d'assumer efficacement le rôle est limité, il est important que les aspirants professionnels, ainsi que les comités de recrutement, portent une attention particulière au CPT associé au passage vers le poste de professionnel cadre.

Les comités de recrutement qui ignorent ces conclusions et fondent leurs décisions sur des facteurs tels que l'ancienneté ou la relation personnelle d'un candidat avec les décideurs clés du club mettront non seulement le club en danger, mais ils aliéneront également ceux qui ne seront pas choisis et renforceront faussement les capacités de la personne sélectionnée.

En fin de compte, il appartient au professionnel de golf de décider s'il est prêt à postuler pour un poste de professionnel cadre. L'auteur espère que cette décision sera précédée d'une réflexion approfondie sur leur niveau de préparation en utilisant les conclusions de ce rapport, mais aussi leurs motivations à rechercher ce rôle. Être motivé par les défis offerts par le poste afin de développer ses capacités et apporter une contribution positive au club semble être un état d'esprit favorable au succès.

Pour ceux qui décident qu'ils ne sont pas tout à fait prêts, il est important de ne pas perdre espoir et de se souvenir du message primordial de la recherche sur la cartographie de carrière : la capacité de leadership peut s'apprendre et la réussite professionnelle est le résultat direct de ceux qui planifient, restent humbles, prennent des risques et apprennent de leurs expériences.

« Je n'ai pas réussi à obtenir le premier poste de directrice générale pour lequel j'ai postulé... alors j'ai pris une position latérale dans un autre club comme professionnelle en titre pour acquérir plus d'expérience et apprendre les compétences qui me manquaient... c'était une super décision car, le club m'a permis de m'impliquer dans la gestion de projet, la planification stratégique, le travail du conseil, etc.,... tout cela m'a fait devenir un décideur plus fort et, surtout, a amélioré ma confiance en tant que leader... cela m'a vraiment préparée pour le poste de professionnelle cadre que j'occupe aujourd'hui. »

- Sheryle Rowland

BIBLIOGRAPHIE

BLAKE, J.

Pivot: The only move that matters is the next one, Penguin Random House LLC, 2016.

BURNETT, B. & EVAN, D.

Design your life: How to build a well-lived, joyful life, Penguin Random House LLC, 2016.

CHARAN, R., DROTTER, S. & NOEL, J.

The Leadership Pipeline: How to build the leadership powered company, Jossey-Bass, 2011.

CLARK, D.

Take Control of Your Personal Brand, HBR video, 2013.

CRAVEN, P

A Practical Alternative to Following Your Passion, Report on Business: Globe & Mail, March 3, 2017.

DWECK, CAROL

Mindset: The New Psychology of Success, Penguin Random House LLC, 2016.

FRANGOS, C.

Three Transitions even the best leaders struggle with, Harvard Business Review, July 2018.

GUILLEBEAU, C.

Born for This: How to find the work you were meant to do, Crown Publishing Group, 2016.

HOEY, J. K.

Build Your Dream Network: Forging powerful relationships in a hyper-connected world, Penguin Random House LLC, 2017.

MARCHAL, V.

Leadership Transitions, Harvard Business Review, April 2007.

MARKEL, A.

Pivot: The art and science of reinventing your career, Atria Books, 2016.

NEFF, T. & CITRIN, J.

You're in Charge - Now What? Crown Publishing Group / Random House, 2005.

ROBINSON, T.

Career Mapping: An investigative look at the career transitions of PGA of Canada Head Professionals, PGA of Canada publication, 2017.

ROBINSON, T.

Decoding Career Success: An investigative look at the career transitions of PGA of Canada Head Teaching Professionals, PGA of Canada publication, 2018.

RYAN, L.

Reinvention Roadmap: Break the rules to get the job you want and career you deserve, BenBella Books, 2016.

WATKINS, M.

The First 90 Days: Proven strategies for getting up to speed faster and smarter, Harvard Business School Publishing, 2013.

ANNEXE A

CARTOGRAPHIES DE CARRIÈRES



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE ALAN CARTER



RÔLE ACTUEL :
Directeur général :
Edmonton Country Club

ASSUME CE RÔLE DEPUIS :
7 ans

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL :
36 ans

AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Conseiller au Conseil d'administration, PGA de l'Alberta (2015 à aujourd'hui)
- Membre, Canadian Society of Club Managers (2013 à aujourd'hui)
- Membre, Edmonton Executive Association (2013 à aujourd'hui)
- Conseil d'administration, Association of Golf Merchandisers (2011 à aujourd'hui)
- Membre, Golf Business Network (2008 à aujourd'hui)
- Membre, Association of Golf Merchandisers (2005 à aujourd'hui)
- Membre, PGA du Canada (1984 à aujourd'hui)
- Conseil d'administration, PGA de l'Alberta (2005 à 2015)
- Président, PGA de l'Alberta (2011 à 2013)
- Capitaine régional, Jury d'évaluation des parcours de Golf Digest
- Membre – Jury d'évaluation des parcours ScoreGolf



SUIVEZ



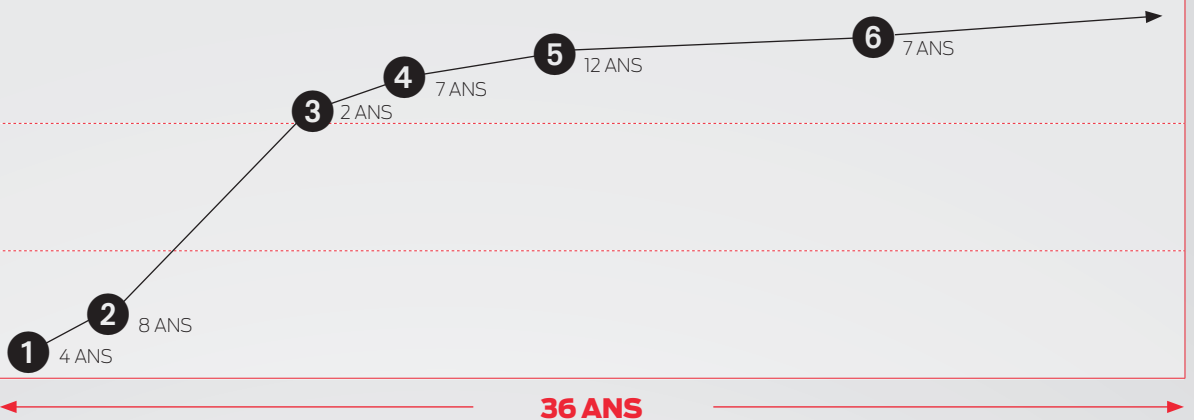
RELIER



PROFESSIONNEL SENIOR

PROFESSIONNEL MI-NIVEAU

PROFESSIONNEL ÉMERGENT



1 Préposé de l'arrière-boutique et de la boutique
1979 – 1983
Rolling Hills Golf Club (Stouffville, Ont.)

Apprentissages clés : Tâches de base associées au nettoyage des bâtons, à l'entretien des voitures de golf et à la gestion des temps de départ et du premier tertre; organiser des tournois publics; gérer les droits de jeu et les ventes en boutique; adopter un état d'esprit « prêt à l'exécution » pour toute tâche qui devait être accomplie.

2 Professionnel adjoint
1984 – 1992
Maple Downs Golf & Country Club (Richmond Hill, Ont.)

Apprentissages clés : Introduction à un grand nombre d'activités de golf; vente au détail/marchandisage des stocks; techniques avancées de réparation de voitures de golf; gérer les préoccupations des membres; organiser et enseigner aux juniors et aux membres; comprendre la politique des clubs; développer des normes personnelles plus élevées sur la façon dont un professionnel de golf doit agir.

3 Professionnel en titre
1992 – 1994
Heritage Pointe Golf & Country Club (Calgary, Alb.)

Apprentissages clés : Comment adapter le comportement à un rôle senior dans un club semi-privé de premier plan, notamment en se séparant de ses pairs pour diriger efficacement; se mettre de l'avant pour s'approprier la gestion de tous les aspects des activités liées au golf; initier un programme d'enseignement innovant; gérer le commerce de détail comme un « propriétaire » d'entreprise; marketing et promotion des services du club aux membres.

4 Professionnel en titre
1994 – 2001
Fairmont Jasper Park Lodge Golf Club (Jasper, Alb.)

Apprentissages clés : Gérer une grande équipe responsable de l'ensemble des opérations liées au golf; développer une entreprise personnelle pour acheter et gérer la vente au détail, les droits de jeu, les voitures de golf, l'entreposage de bâtons et le terrain d'exercice; coordonner les activités associées à une restauration de 1,3 M \$, y compris la surveillance budgétaire et la production de rapports.

5 Directeur de golf
2001 – 2013
Fairmont Jasper Park Lodge Golf Club (Jasper, Alb.)

Apprentissages clés : Établir un plan stratégique non seulement pour le golf mais pour l'ensemble de la propriété; contribuer en tant que membre de la direction de l'hôtel responsable de générer 47 millions de dollars de revenus; l'organisation de grands événements internationaux de golf lors d'un intérim à St Andrew's (Écosse) et tournoi du circuit de la PGA au Mexique.

6 Directeur général
2013 à aujourd'hui
Edmonton Country Club (Edmonton, Alb.)

Apprentissages clés : Fournir un leadership exécutif à tout le personnel et aux membres du conseil d'administration d'un club privé de premier plan; superviser la planification et l'exécution d'un budget de 3 M \$ en améliorations des immobilisations; diriger tous les domaines de l'installation, y compris la maintenance des parcours, la restauration, les services de la boutique/services aux membres, le pavillon, les ressources humaines, etc.; motiver les gestionnaires à embaucher et développer leurs équipes.

Récompenses

- PGA du Canada, Professionnel cadre de l'année (2018)
- PGA de l'Alberta, Professionnel cadre de l'année (2018)
- PGA du Canada, Professionnel de club de l'année (2010)
- PGA de l'Alberta, Professionnel de club de l'année (2010)
- ScoreGolf, Professionnel de club de l'année (2010)
- PGA de l'Alberta, Marchandiseur de l'année (2004)

Éducation/Certification/Adhésion

- Diplôme en gestion Hôtel et Restaurant, International Career School (1991)
- Diplôme en affaires, Seneca College (1989)
- Programme d'entreprise (2 ans), York University (1987)
- Professionnel cadre, PGA du Canada
- Certifié niveau 2, Règles du golf, Golf Canada
- Technicien certifié E-Z-GO Golf Car
- Certifié en ajustement de bâtons – Titleist, Ping, Callaway et TaylorMade



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE ADAM CHAMBERLAIN



RÔLE ACTUEL :
Directeur du golf et des opérations :
Gowan Brae Golf & Country Club

**ASSUME CE
RÔLE DEPUIS :**
9 ans

**EXPÉRIENCE
DE TRAVAIL :**
14 ans



SUIVEZ



RELIER



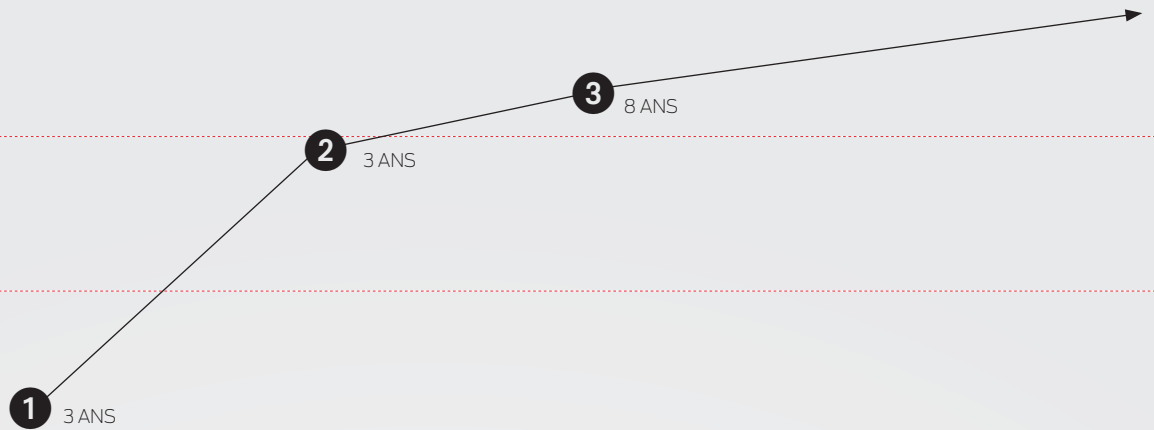
AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Membre, Bathurst Rotary Club (2007 à aujourd'hui)
- Membre, Conseil d'administration, zone des maritimes de la PGA du Canada (2015 à aujourd'hui)
- Ancien membre, Comité conseil du Holland College (2009 à 2015)

PROFESSIONNEL
SENIOR

PROFESSIONNEL
MI-NIVEAU

PROFESSIONNEL
ÉMERGENT



14 ANS

1

Professionnel adjoint

2006 – 2009

Gowan Brae Golf & Country Club (Bathurst, N.-B.)

Apprentissages clés : Compréhension de base de tous les aspects du golf; organisation et prestation de programmes pour les juniors; adapter les styles d'enseignement pour accueillir les golfeurs juniors et adultes; bases de l'ajustement de bâtons; importance d'être axé sur le client et de résoudre les conflits avec les membres; faire partie d'une équipe dans l'organisation et la mise en œuvre des événements du club; développer une éthique de travail personnelle incluant une meilleure gestion du temps.

2

Professionnel en titre

2009 – 2012

Gowan Brae Golf & Country Club (Bathurst, N.-B.)

Apprentissages clés : Adapter mes comportements de leadership pour gérer d'anciens collègues; gérer la boutique en tant qu'entreprise; superviser la comptabilité, la facturation, les promotions et traiter avec les fournisseurs pour stimuler une croissance rentable; établir un plan opérationnel pour tous les événements liés au golf; embaucher du personnel et attribuer des fonctions; effectuer des évaluations de performance et fournir des conseils de coaching et de carrière; promouvoir les services de golf et établir des relations avec le conseil d'administration et les membres.

3

Directeur de golf et des opérations

2012 à aujourd'hui

Gowan Brae Golf & Country Club (Bathurst, N.-B.)

Apprentissages clés : Allouer du temps pour gérer efficacement plus de 50 employés de la restauration, de l'entretien et de l'exploitation de golf; importance d'écouter les différentes parties prenantes et d'adapter les programmes et les services de notre club pour répondre aux besoins; travailler avec le conseil d'administration et contribuer à la vision stratégique du club et au plan opérationnel annuel; superviser un investissement majeur pour le club, y compris les entrepreneurs et surveiller le budget; gérer la liaison commerciale avec les officiels du conseil d'administration et du club; créer et appliquer les politiques et les procédures du club; devenir ambassadeur de la marque du club auprès de la communauté.



Récompenses

- Marchadiseur de l'année, zone des maritimes de la PGA du Canada (2017, 2019)
- Vainqueur, Championnat zone des maritimes de la PGA du Canada (2015)
- Professionnel en titre de l'année, zone des maritimes de la PGA du Canada (2014)
- Vainqueur, Championnat des professionnels de club PGA du Canada (2013)
- Professionnel adjoint de l'année, zone des maritimes de la PGA du Canada (2007, 2008)

Éducation/Certification/Adhésion

- Baccalauréat en administration, Simon Fraser University, Burnaby, C.-B.
- Licence Classe « A » PGA du Canada
- Professionnel cadre, PGA du Canada
- Certifié en premiers soins
- Certifié PCEE niveaux 1 à 4, PGA du Canada
- Certifié en ajustement de bâtons – Titleist, Ping



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE BRAD DUENCH

RÔLE ACTUEL :
Directeur général :
Westmount Golf & Country Club

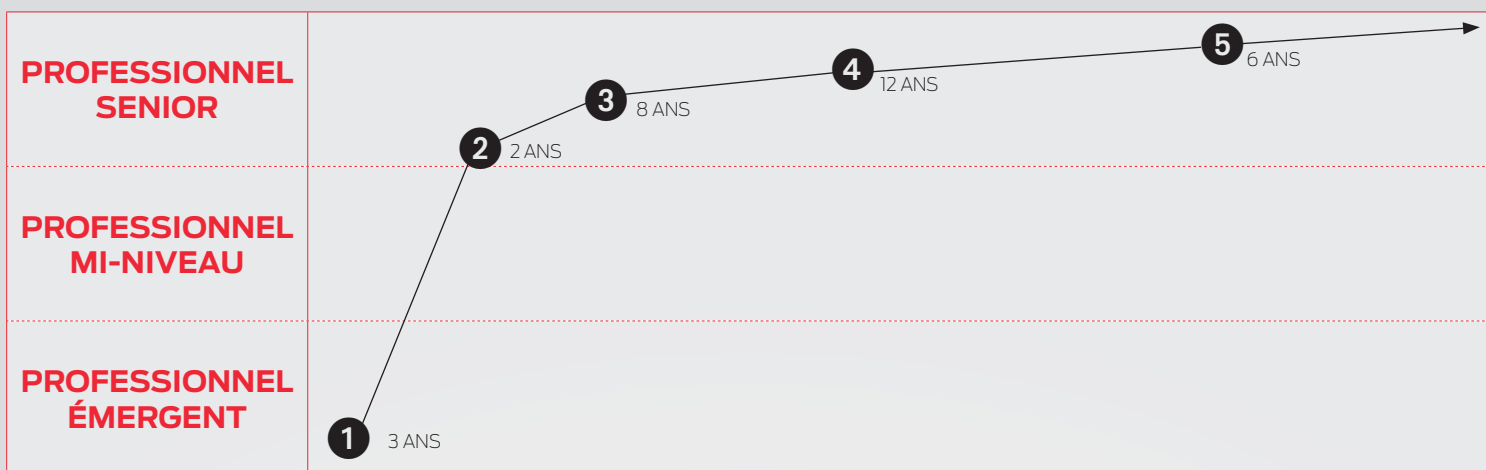
**ASSUME CE
RÔLE DEPUIS :**
6 ans

**EXPÉRIENCE
DE TRAVAIL :**
22 ans



AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Président, Conseil d'administration
Chicopee Ski & Summer Resort (2019 à aujourd'hui)
- Membre, Conseil d'administration
Chicopee Ski & Summer Resort (2017 à aujourd'hui)



22 ANS

1 DG adjoint et professionnel de golf

1997 – 2000

Foxwood Golf Club (Baden, Ont.)

Apprentissages clés : Superviser l'arrière-boutique/boutique; opérations de restauration pour un parcours public; gérer le programme junior et les cliniques; élaborer un bulletin d'information bimensuel; travailler avec des collègues ainsi qu'avec des fournisseurs externes; développer la discipline personnelle et l'autogestion.

2 Directeur de golf

2000 – 2002

Greg Silo Golf Club (Waterloo, Ont.)

Apprentissages clés : Importance d'adapter le comportement à un rôle plus élevé afin de diriger efficacement; allouer du temps personnel pour superviser l'ensemble des opérations, y compris un grand projet de construction d'un pavillon; présenter et gérer les enjeux des intervenants seniors/du conseil; gérer les préoccupations persistantes du public au sujet des installations; gérer l'installation d'entretien; créer de nouveaux outils marketing et promotionnels.

3 Directeur des opérations

2002 – 2010

Rebel Creek Golf Club (Petersburg, Ont.)

Apprentissages clés : Gérer des activités complexes du début à la fin, telles que de nouveaux systèmes d'inventaire, un plan de marketing, des programmes de fidélisation, ainsi que de nouveaux projets d'immobilisations pour un terrain de golf et un pavillon; importance de créer des politiques et des procédures complètes pour le parcours et le club; clés pour devenir ambassadeur de la marque du club dans la communauté; nécessité de répondre à l'actionnaire.

4 Partenaire gestionnaire

2010 – 2014

Whistle Bear Golf Club (Cambridge, Ont.)

Apprentissages clés : Clés pour analyser les paramètres et identifier les tendances afin de créer un plan directeur à long terme pour le club; compétences de gestion de projet affinées dans la supervision de la construction du pavillon; importance de collaborer avec les principaux intervenants pour modifier les politiques en matière de restauration afin de maximiser les revenus et de satisfaire les membres; importance de recruter une équipe qui partage les mêmes valeurs et convictions pour exécuter le plan; remodeler la marque du club pour stimuler la croissance de l'adhésion.

5 Directeur général

2014 à aujourd'hui

Westmount Golf & Country Club (Kitchener, Ont.)

Apprentissages clés : Approche de leadership requise pour établir un plan stratégique et aligner les buts et les objectifs de toute l'équipe autour du plan; affiner la capacité d'engager le personnel et les membres du conseil d'administration d'un club privé de premier plan; les étapes nécessaires pour reconstituer le financement des immobilisations; superviser le développement et l'allocation budgétaire d'un fonds d'amélioration des capitaux de 5 M \$; motiver les gestionnaires à embaucher des gens formidables et à développer leur équipe; nécessité de connecter le club à une communauté plus large grâce à une programmation communautaire.

Éducation/Certification/Adhésion

- Administration des affaires, Walter State College, Tennessee, USA
- Gradué, Programme des apprentis de la PGA du Canada
- Professionnel cadre, PGA du Canada
- Société canadienne des gestionnaires de clubs – certification en cours
- Certifié niveaux I, II, III, Programme d'enseignement de la PGA du Canada



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE

GREG DUKART



RÔLE ACTUEL :
 Chef de la direction :
 Wascana Golf Course

ASSUME CE RÔLE DEPUIS :
 5 ans

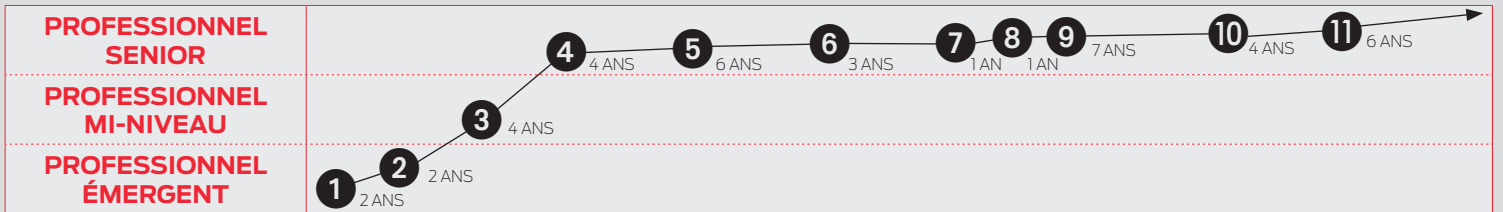
EXPÉRIENCE DE TRAVAIL :
 44 ans

RELIER



AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT:

- Membre, Société Canadienne des gestionnaires de clubs (2000 à aujourd'hui)
- Membre, Association Canadienne des propriétaires de terrains de golf (1990 à aujourd'hui)
- Président, Canadian Golf Tourism Alliance (2006-2007)
- Directeur/VP, Conseil d'administration, PGA de l'IPÉ (2005-2008)
- Membre, Fondation Canadienne du golf (1990-2009)



44 ANS

1 Vendeur de voitures

1978 – 1982

Percival Mercury (Regina, Sask.)

Apprentissages clés : Introduction à l'établissement de relations avec les clients; positionner le produit selon les besoins du client; vendre « valeur » contre « prix »; apprendre l'importance d'une relation à long terme avec le client; comprendre les quotas de vente et les rapports financiers; comprendre l'importance de se concentrer sur les avantages et les bénéfices par rapport à la tarification unique.

2 Professionnel adjoint

1982 – 1984

Regina Golf Club (Regina, Sask.)

Apprentissages clés : Introduction à une opération de golf semi-public comprenant une arrière-boutique, un terrain d'exercice et une boutique/vente au détail; importance de l'autogestion; effectuer les tâches correctement et à temps; compétences en prise de parole en public et en service à la clientèle.

3 Professionnel adjoint

1984 – 1986

Quilchena Golf & Country Club (Richmond, C.-B.)

Apprentissages clés : Clés pour intégrer une nouvelle équipe dans un nouveau club; développer des relations avec différents leaders et pairs; clés de la planification de divers types d'événements de golf, y compris les tournois juniors, les événements pour les membres et les événements publics/d'entreprise; commander et recevoir des marchandises; fixation des prix et promotions de produits.

4 Professionnel associé

1986 – 1990

Shaughnessy Golf & Country Club (Vancouver, C.-B.)

Apprentissages clés : Importance d'adapter le style de travail à une installation de golf de premier ordre; établir des relations avec des membres aisés qui ont des attentes élevées en termes de services; définir des tâches, fournir des commentaires et gérer le personnel; organiser des cliniques et des programmes; impliqué dans des activités d'entraînement provinciales et nationales; vente au détail et contrôle des stocks; budgétisation financière et responsabilisation pour la prestation des principales activités de golf.

5 Professionnel en titre/directeur des opérations de golf

1990 – 1996

East Sussex National Golf Club (Little Horsted, Angleterre)

Apprentissages clés : Adaptation aux nouveaux marchés et aux tendances du marché en établissant une opération de golf de classe mondiale (deux parcours de 18 trous et une académie d'enseignement à trois trous) pour les membres locaux et internationaux; développer des programmes pour une nouvelle académie d'enseignement; créer des plans d'affaires de vente au détail pour le marketing et les achats; mettre en œuvre de nouvelles pratiques d'embauche et de formation; rédiger des manuels de politiques et de procédures; budgétisation, prévisions, planification des immobilisations, planification stratégique, rédaction de rapports, développement des affaires, ventes et marketing, agronomie, restauration, RH, opérations de la boutique; négociation de contrats, supervision et livraison de tournois de la PGA.

6 Directeur des opérations/directeur général

1996 – 1999

Rivershore Estates & Golf Links (Kamloops, C.-B.)

Apprentissages clés : Liste des tâches impliquées dans la supervision des activités de golf et de l'immobilier d'une installation émergente; approche de leadership raffinée en déléguant davantage de tâches clés au personnel et en se concentrant sur des objectifs à plus long terme; importance d'utiliser les données disponibles pour surveiller les KPI du club; allouer suffisamment de temps pour diriger plus de 70 employés à temps plein et le personnel saisonnier; communications; recrutement/succession et gouvernance du personnel.

Récompenses

- Meilleur club de golf, Rivershore Estates and Golf Links, Kamloops Daily News (1997)
- Club de golf de l'année, East Sussex National Golf Club, UK, Fairway Publications (1993)
- Gestionnaire de club de l'année, PGA de l'IPÉ (1993)

7 Directeur de golf/chef de la direction

1999 – 2000

The Glencoe Golf & Country Club (Calgary, Alb.)

Apprentissages clés : Se concentrer sur la gestion d'un club de 36 trous avec plus de 60 000 rondes par an, 6 millions de dollars de revenus, 200 employés et une masse salariale de 2,5 millions de dollars; nécessité d'avoir de solides compétences en gestion de projet; importance du leadership pour stimuler l'engagement des employés, culture du club et, en fin de compte, offrir un haut niveau de service aux membres.

8 Consultant de golf

2000 – 2001

Regina, Sask.

Apprentissages clés : Importance de réinitialiser les objectifs personnels et professionnels; prendre des décisions indépendamment des autres et être responsable envers soi-même; s'adapter à un nouvel équilibre entre vie professionnelle et vie privée et développer une discipline pour stimuler l'activité de consultant; importance de tirer parti du réseau professionnel pour les occasions d'affaires, ainsi que des conseils professionnels et du mentorat.

9 Directeur général

2001 – 2008

Golf Links PEI (Charlottetown, Î.-P.-É.)

Apprentissages clés : Adapter le style de leadership à un rôle beaucoup plus large impliquant une organisation gérée par le secteur public/le gouvernement; superviser les opérations de quatre terrains de golf provinciaux classés au niveau national et mettre en œuvre des tactiques pour tirer parti des économies d'échelle grâce à l'exploitation de ces terrains de golf; importance du sens financier pour élaborer un plan stratégique, un budget et des mécanismes de rapport pour les opérations qui comprenaient : 25 M \$ en immobilisations, 6 M \$ en revenus et 50 M \$ en impact économique annuel direct; élaborer un plan de marketing complet pour les améliorations continues des immobilisations; développer une compréhension personnelle des contrôles nécessaires pour atténuer les risques de résultats négatifs; travailler avec The Golf Channel sur de grands événements de golf conçus pour la télévision afin d'accroître la sensibilisation au tourisme de l'Île-du-Prince-Édouard et, en fin de compte, à l'économie de l'Île-du-Prince-Édouard.

10 Directeur général

2009 – 2013

Wascana Golf Course (Regina, Sask.)

Apprentissages clés : Importance d'établir, de maintenir et d'exploiter un réseau d'intervenants clés pour atteindre des objectifs personnels et professionnels; clés du développement de plans à long terme qui répondent de manière proactive aux besoins des membres du club et des invités et qui ont transformé ces besoins en services pertinents; utiliser des repères externes lors de l'évaluation des processus de planification et de contrôles internes d'un club.

11 Chef des opérations/chef de la direction

2014 – 2015 (chef des opérations) 2016 à aujourd'hui (chef de la direction)

Wascana Golf Course (Regina, Sask.)

Apprentissages clés : Affiner les connaissances personnelles relatives à l'établissement d'une prévision à long terme qui tient compte des conditions actuelles du marché, de l'évolution des besoins/attentes des membres et des forces et faiblesses actuelles du club; temps requis pour évaluer et développer les contrôles afin d'atténuer le risque de résultats négatifs; enseigner au personnel clé/aux membres du conseil d'administration l'importance de ces contrôles et la nécessité de les utiliser dans le fonctionnement du club.

Éducation/Certification/Adhésion

- Diplôme 12e année, un an d'université (Éducation)
- Licence Classe « A » PGA du Canada
- Professionnel cadre, PGA du Canada



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE

ALAN KRISTMANSON

RÔLE ACTUEL :
 Directeur general & Directeur de golf :
 Whistler Golf Club

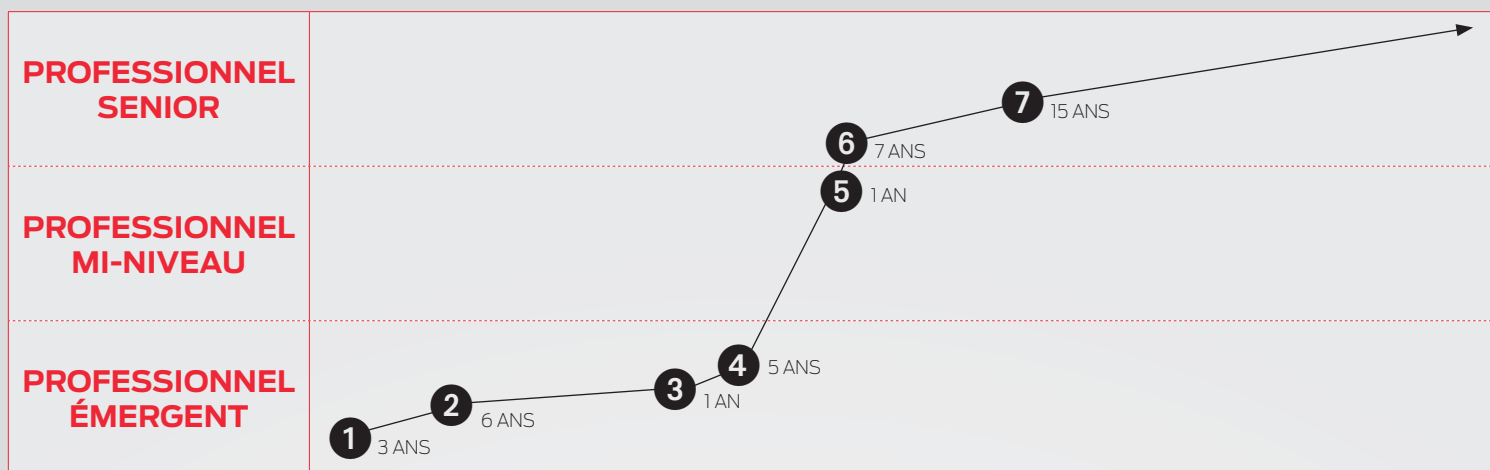
ASSUME CE RÔLE DEPUIS :
 15 ans

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL :
 27 ans



AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Conseil d'administration, Whistler Blackcomb Foundation (2011 à aujourd'hui)
- Président et entraîneur chef, Whistler Youth Basketball (2011 à aujourd'hui)
- Maire, Village des athlètes, Jeux Olympiques d'hiver (2010)



← 27 ANS →

1 Serveur de restaurant

1983 – 1986 (temps partiel)
 The Keg (Vancouver, C.-B.)

Apprentissages clés : Gérer et apprendre l'importance de l'expérience client; formation du personnel et l'importance de récompenser le personnel pour générer le comportement souhaité.

2 Joueur de basketball professionnel

1986 – 1992
 EPBL

Apprentissages clés : Comment se préparer et performer dans des environnements hautement compétitifs; techniques de motivation individuelle et d'équipe; méthodes avancées d'enseignement et de communication.

3 Enseignant substitut

1986 – 1992
 Vancouver School Board (Vancouver, C.-B.)

Apprentissages clés : Conception pédagogique; organiser les étudiants et fournir du contenu; fournir des commentaires

4 Professionnel adjoint

1993 – 1998
 Whistler Golf Club (Whistler, C.-B.)

Apprentissages clés : Exposition initiale à l'industrie du golf et à l'exploitation des terrains de golf; compréhension de base de l'enseignement et de l'apprentissage; organiser et gérer un programme junior; gérer et motiver le personnel; effectuer des évaluations du rendement; développer la discipline personnelle et l'autogestion.

5 Commentateur de télévision

1998 – 1999
 Roger Sportsnet (Vancouver, C.-B.)

Apprentissages clés : Se préparer à parler à la télévision; affiner des compétences en communication orale pour assurer la clarté du message; gérer le stress associé à une émission en direct; rester calme, concentré, mais informel; accomplir des tâches multiples pendant la diffusion tout en restant à l'écoute des autres commentateurs; aspects techniques d'une production télévisuelle d'un événement sportif professionnel.

6 Professionnel en titre

1998 – 2005
 Whistler Golf Club (Whistler, C.-B.)

Apprentissages clés : Comment créer une distance professionnelle nécessaire pour gérer d'anciens collègues et amis; embaucher, développer et diriger une équipe; établir des normes élevées pour l'enseignement et le coaching; promotion des programmes et suivi des performances; solliciter les commentaires des membres; élaborer et surveiller les plans et les budgets d'exploitation annuels; rédiger des bulletins et/ou des rapports mensuels et trimestriels au besoin.

7 Directeur général

2005 à aujourd'hui
 Whistler Golf Club (Whistler, C.-B.)

Apprentissages clés : Se mettre de l'avant pour assumer un rôle de direction au sein du club et assumer toute l'autorité et la responsabilité du rôle; établir la culture du club et modeler les comportements attendus; analyser les données et identifier les tendances nécessaires à la création d'un plan stratégique à long terme; recruter une équipe de professionnels compétents qui partagent les mêmes convictions concernant les clients pour exécuter le plan; gérer la complexité associée au conseil d'administration.

Récompenses

- Temple de la renommée, Simon Fraser University (2012)
- Temple de la renommée, Basketball C.-B. (2010)
- Porteur de la flamme, Jeux Olympiques d'hiver (2010)
- Membre, Équipe canadienne de basketball (1987-1992)
- Temple de la renommée, Delta C.-B. (2007)

Éducation/Certification/Adhésion

- Baccalauréat en éducation, Simon Fraser University, Burnaby, C.-B.
- Licence Classe «A» PGA du Canada
- Professionnel cadre, PGA du Canada



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE DAVE McMILLAN



RÔLE ACTUEL :

Directeur de golf & professionnel cadre :
Elmhurst Golf Club

ASSUME CE

RÔLE DEPUIS :
9 ans

EXPÉRIENCE

DE TRAVAIL :
29 ans



SUIVEZ

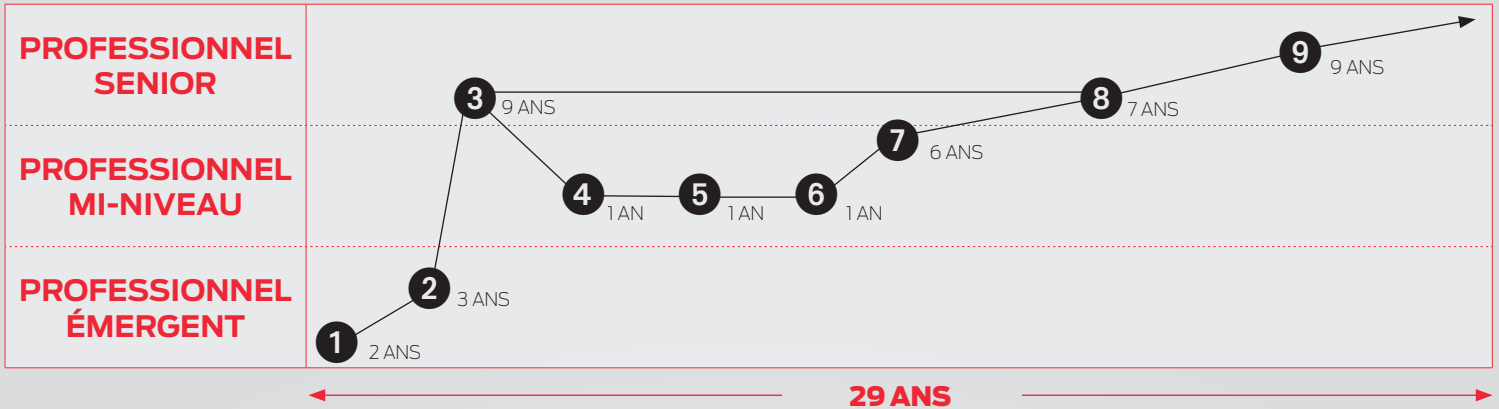


RELIER



AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Membre, PGA du Manitoba (1997 à aujourd'hui)
- Membre, CSCM, CGSA, NCGOA



1 Professionnel adjoint

1991 – 1992

Pine Ridge Golf Club (Winnipeg, Man.)

Apprentissages clés : Compréhension de base de l'industrie du golf; gestion et vente au détail d'entrée de gamme; diriger des programmes juniors et adapter l'approche pédagogique aux cours pour adultes.

2 Golfeur professionnel

1993 – 1996

Circuit professionnel canadien

Apprentissages clés : Être en mesure d'interagir avec et de rivaliser avec eux; de futurs joueurs du circuit de la PGA et de rivaliser avec; améliorer ma capacité à enseigner aux golfeurs compétitifs de haut niveau; comprendre ce que pratiquent les meilleurs joueurs, se préparer aux tournois et appliquer des stratégies de gestion de parcours.

3 Directeur du marketing

1995 – 2004

18th Green Corp (Winnipeg, Man.)

Apprentissages clés : Principes fondamentaux de la gestion des gazons en tant que membre de l'ACSG et la façon de vendre directement aux surintendants et à d'autres sociétés semencières; stratégies pour commercialiser un nouveau produit.

4 Professionnel adjoint

1997

Charleswood Golf Club (Winnipeg, Man.)

Apprentissages clés : Étapes pour gérer efficacement une boutique de golf, y compris le merchandisage; affiner les techniques d'enseignement et organiser et diriger des événements de club pour les membres et le public.

5 Directeur de marché d'un professionnel enseignant

1998

Short Game Training Center (Man.)

Apprentissages clés : Stratégies avancées liées à l'enseignement du jeu court; comment commercialiser une installation unique, y compris l'organisation et la tenue d'événements d'entreprise.

6 Professionnel adjoint

1999

South Interlake Golf & Country Club (Warren, Man.)

Apprentissages clés : Clés de l'exploitation d'un terrain de golf rural; ajuster l'approche du leadership pour établir des relations avec les membres et le personnel.

7 Professionnel enseignant et copropriétaire

2000 – 2006

Golf Central (Winnipeg, Man.)

Apprentissages clés : Comment concevoir, acheter une propriété, construire, financer et exploiter un nouveau concept d'entreprise; émotions et risques liés à l'investissement de son propre argent; résilience face à des moments difficiles; déterminer les bonnes conditions commerciales pour vendre une entreprise.

8 DG et professionnel en titre

2004 – 2011

Transcona Golf Club (Winnipeg, Man.)

Apprentissages clés : Adapter le comportement au nouveau niveau de leadership; établir un plan stratégique pour l'ensemble de l'opération; établir un plan global de dotation; établir des politiques et des procédures pour la restauration, l'entretien, la budgétisation et les rapports; marketing et promotion d'un club de golf de premier ordre.

9 Directeur de golf et professionnel cadre

2011 à aujourd'hui

Elmhurst Golf Club (Winnipeg, Man.)

Apprentissages clés : Clés pour accueillir des événements nationaux ex. : amateur canadien; exigences pour gérer un projet de rénovation de parcours et de pavillon à grande échelle; mesures à prendre pour modifier la structure de gestion, politiques et procédures du club afin de les adapter aux statuts du club.



Récompenses

- Intrônisation, Temple de la renommée du golf du Manitoba (2019)
- Professionnel cadre de l'année, PGA du Manitoba (2017/2018)
- Professionnel en titre, PGA du Manitoba (2007/ 2016)
- Membre, Circuit canadien (1993-1996)
- Champion amateur et Golfeur de l'année, Manitoba (1989)
- NCAA All America (1989/ 1990)

Éducation/Certification/Adhésion

- BAC Administration des affaires et gestion, Florida Southern College, Lakeland, Floride
- Licence Classe « A » PGA du Canada
- Professionnel cadre, PGA du Canada
- Instructeur certifié, PNCE, PGA du Canada





CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE JEAN-PHILIPPE MOFFET

RÔLE ACTUEL :
Directeur opérations golf :
Club de Golf Fairmont
Le Manoir Richelieu

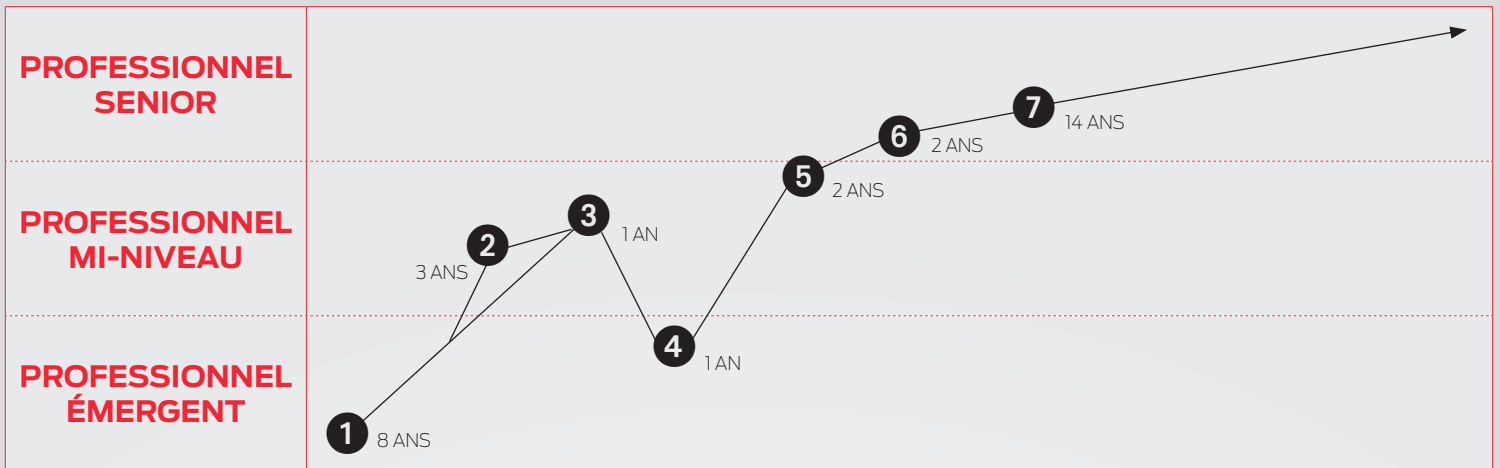
**ASSUME CE
RÔLE DEPUIS :**
14 ans

**EXPÉRIENCE
DE TRAVAIL :**
29 ans



AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Membre, Association des professionnels de golf du Québec (2000 à aujourd'hui)
- Membre, Conseil d'administration, Association des propriétaires de terrain de golf du Québec (2006-2010)
- Différents conseils d'administration non reliés



← 29 ANS →

1 Préposé au golf
1991 – 1999
Club de Golf Charny (Lévis, Qué.)

Apprentissages clés : Comprendre les bases des opérations du club; communiquer avec les membres; établir des relations avec le gestionnaire et ses collègues; gestion du temps et autogestion.

2 Représentant des ventes
1997 – 2000 (mois d'hiver)
Agence Sports Michel Gagnon (Qué.)

Apprentissages clés : Processus de vente; importance de connaître le client; démontrer et promouvoir des compétences; renforcer la résilience et l'importance de rester positif.

3 Professionnel adjoint
2000
Club de Golf Fairmont Le Manoir Richelieu (La Malbaie, Qué.)

Apprentissages clés : Compétences d'autogestion; comprendre le fonctionnement de base de la boutique; vente au détail, gestion des stocks; établir des relations positives avec la clientèle dans les installations de premier ordre; organiser et dispenser des cours et des cliniques.

4 Serveur
2000 – 2001 (mois d'hiver)
Fairmont Jasper Park Lodge Golf Club (Jasper, Alb.)

Apprentissages clés : Capacité améliorée de communiquer en anglais; comprendre les processus de la restauration dans une installation de premier ordre; clés pour satisfaire les clients; affiner l'image professionnelle.

5 Professionnel adjoint et coordonnateur des services alimentaires
2001 – 2003
Club de Golf Fairmont Le Manoir Richelieu (La Malbaie, Qué.)

Apprentissages clés : Comment gérer efficacement les opérations de restauration dans un complexe de premier ordre; déléguer des tâches; planification de tournois de golf de niveau club et national; organiser et diriger les employés et les bénévoles associés à ces tournois; superviser les exigences de restauration pour les tournois.

6 Professionnel en titre et superviseur restauration
2003 – 2005
Club de Golf Fairmont Le Manoir Richelieu (La Malbaie, Qué.)

Apprentissages clés : Gérer tous les aspects d'un restaurant à quatre diamants; embauche, formation et supervision du personnel; coordonner les fournisseurs associés à tous les événements de golf et sociaux au parcours; déléguer des responsabilités au personnel; planification financière, production de rapports et surveillance des coûts.

7 Directeur des opérations
2006 à aujourd'hui
Club de Golf Fairmont Le Manoir Richelieu (La Malbaie, Qué.)

Apprentissages clés : Établir une stratégie commerciale pour les opérations de golf, de la boutique à l'entretien; surveiller la performance financière et ajuster les budgets; établir des politiques et des normes de ressources humaines et de service à la clientèle pour le club en fonction des valeurs de Fairmont; présenter des idées au comité de gestion des revenus pour augmenter les revenus des hôtels; agir comme porte-parole du club lors de divers événements sociaux, civiques et médiatiques; comprendre l'importance du leadership personnel et de la prise de décisions pour la culture globale de l'établissement.

Récompenses

- Professionnel cadre de l'année, zone du Québec de la PGA du Canada (2018)

Éducation/Certification/Adhésion

- Programme Gestion de club de golf et opérations, Collège Lafleche, Trois-Rivières, Québec
- Diplôme en sciences humaines, Cégep Sainte-Foy, Sainte-Foy, Québec
- Licence Classe « A » PGA du Canada
- Professionnel cadre, PGA du Canada



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE

JEFF PALMER



RÔLE ACTUEL :
Directeur général :
Highland Pacific Golf Course

ASSUME CE RÔLE DEPUIS :
3 ans

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL :
28 ans



SUIVEZ



RELIER



AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Membre, ANPTG, Comité consultatif Chapitre C.-B. (2018 à aujourd'hui)
- Membre, Conseil d'administration, Golf Vancouver Island (2017 à aujourd'hui)
- Membre, Conseil d'administration, PGA de la C.-B. (2012-2018)
- Membre, Rotary Clubs of North Hawaii & Thornbury Ont. (2004-2009)

PROFESSIONNEL SENIOR

PROFESSIONNEL MI-NIVEAU

PROFESSIONNEL ÉMERGENT



28 ANS

1

Professionnel adjoint

1992 – 1996

Olympic View Golf Course (Victoria, C.-B.)

Apprentissages clés : Compréhension de base d'une opération de golf public, y compris l'arrière-boutique, le terrain d'exercice et la boutique /vente au détail; être membre d'une équipe; discipline nécessaire pour répondre aux attentes de l'emploi.

2

Professionnel adjoint

1996 – 1998

Cordova Bay Golf Course (Victoria, C.-B.)

Apprentissages clés : Comment planifier et gérer divers types d'événements de golf, notamment des tournois juniors, des soirées pour hommes/femmes, des événements publics/ d'entreprise; travailler sur des comités composés de bénévoles.

3

Professionnel en titre

1998 – 2000

Shanghai Links Golf & Country Club (Shanghai, RPC)

Apprentissages clés : Commencer une activité de golf dans une nouvelle installation dans une nouvelle culture; créer une stratégie à partir de zéro sur la façon dont les services de golf allaient fonctionner; embauche et formation du personnel; rédaction d'un manuel de politiques et de procédures; collaborer avec d'autres gestionnaires et propriétaires de clubs.

4

Directeur général

2000 – 2003

Shanghai Links Golf & Country Club (Shanghai, RPC)

Apprentissages clés : Comment adapter l'approche du leadership à la culture chinoise pour gérer le personnel et assurer une liaison efficace avec le groupe de propriétaires; déléguer des responsabilités; importance de prendre des décisions de façon indépendante; gestion du temps et autogestion.

5

Directeur général

2003 – 2006

Big Island Country Club (Kailua-Kona, Hawaii)

Apprentissages clés : Compétences de leadership raffinées dans une autre culture pour influencer et diriger efficacement les efforts des autres; importance des processus de gestion des ressources humaines et financières pour le succès du club; déplacer l'attention des membres vers les golfeurs publics afin de stimuler la croissance des revenus; fixer la stratégie de vente et les objectifs de revenus.

6

Directeur général

2006 – 2010

Raven Golf Club at Lora Bay (Thornbury, Ont.)

Apprentissages clés : Constituer une équipe à partir de zéro dans un nouveau club de premier plan; surveiller le chemin critique vers une grande ouverture; organiser et livrer des événements majeurs (ex. : Telus World Skins Game); complexité associée à la création d'une relation de confiance entre les promoteurs immobiliers de Lora Bay et les dirigeants des communautés locales.

7

Directeur de golf et opérations

2010 – 2012

Sheshan International Golf Club (Shanghai, RPC)

Apprentissages clés : Se replonger dans la culture chinoise et prendre conscience de l'importance des valeurs personnelles telles que la compassion et l'authenticité d'un leadership efficace et instaurer la confiance et l'amitié avec le personnel, les membres et le groupe de propriétaires; mettre en place une nouvelle marque et moderniser l'académie de golf du club; organisation de tournois majeurs (HSB World Golf Championship) avec 50 000 mécènes.

8

Président et directeur de golf

2012 – 2016

Palmer Golf Solutions Ltd.,
GBC Golf Academy at Olympic View (Victoria, C.-B.)

Apprentissages clés : Importance de réinitialiser les objectifs personnels et professionnels; établir un plan d'affaires personnel et des services de marketing pour la communauté du golf; recentrer l'attention sur l'enseignement et l'entraînement du golf; affiner les compétences d'enseignement et de communication; gérer plusieurs responsabilités entre les deux rôles.

9

Directeur général

2016 – 2017

Ardmore Golf Course (Sidney, C.-B.)

Apprentissages clés : Affiner le focus sur un parcours de neuf trous accueillant plus de 34 000 rondes par an; importance de concentrer le plan stratégique sur quelques activités essentielles, puis de réaliser toutes les activités; comment travailler avec les associations caritatives locales et les membres du club pour générer un soutien financier; adapter l'orientation en consultant d'autres parcours locaux.

10

Directeur général

2017 à aujourd'hui

Highland Pacific Golf Course (Victoria, C.-B.)

Apprentissages clés : Améliorer la capacité de faire participer les autres à l'élaboration d'un plan stratégique global; créer des politiques de club pour soutenir les objectifs généraux et la culture; affiner les compétences en communication pour créer un plus grand consensus parmi le personnel et les membres du conseil d'administration; acquérir une perspective plus large sur l'importance de mes comportements de leadership et leur impact sur les autres.

Éducation/Certification/Adhésion

- Certificat d'études supérieures en leadership, Royal Roads University, Victoria, C.-B. (2020)
- Certificat en gestion exécutive, Cornell University, New York (2009)
- Diplôme de commerce associé – Recreation and Facility Management, San Diego Golf Academy (1991)
- Licence Classe «A» PGA du Canada (1996)
- Professionnel cadre, PGA du Canada
- Entraîneur certifié dans le contexte des Compétiteurs en développement, PGA du Canada, (2015)
- Instructeur certifié Plane Truth, Jim Hardy (2014)



Récompenses

- Prix du développement professionnel, PGA de la C.-B. (2016)
- Leader junior de l'année, PGA de la C.-B. (2013 - 2015)
- Enseignant de l'année, PGA de la C.-B. (2013)



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE SHERYLE ROWLAND

RÔLE ACTUEL :

Directeur général et chef de l'exploitation :
Silver Springs Golf & Country Club

ASSUME CE RÔLE DEPUIS :

1 an

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL :

27 ans

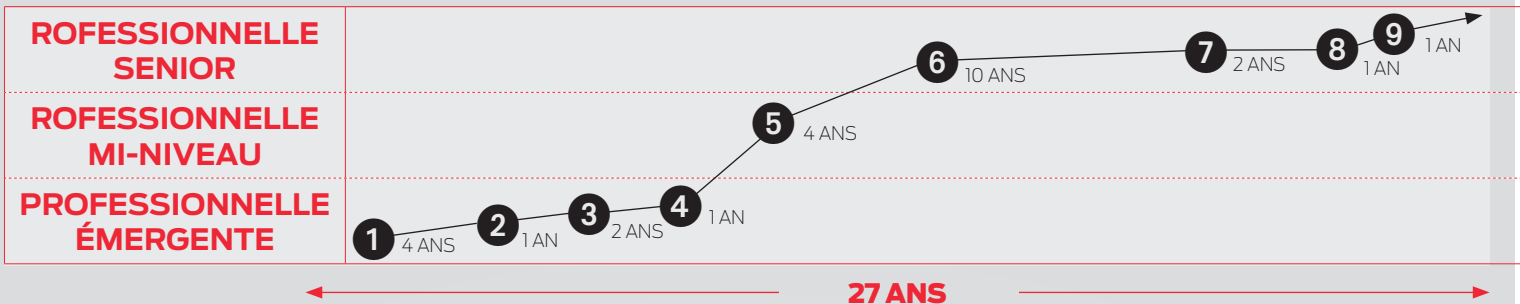


SUIVEZ



AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Mentore, PGA de l'Alberta, programme de mentorat (2019 à aujourd'hui)
- Membre, PGA de l'Alberta, comité de reconnaissance (2014 à aujourd'hui)
- Membre, PGA du Canada (1997 à aujourd'hui)



1 Assistante à la boutique et professionnelle de golf adjointe
1993 – 1994/1996 – 1997
Osyoos Golf & Country Club (Osyoos, C.-B.)
Apprentissages clés : Compréhension de base de l'industrie du golf, y compris l'arrière-boutique, le terrain d'exercice; boutique; acheter des produits pour la boutique; traiter avec les membres; organiser des événements de club; travailler au sein d'une plus grande équipe; première implication dans la rénovation des parcours; introduction au golf de compétition.

2 Professionnelle adjointe
1995
Broadmoor Golf Club (Sherwood, Alb.)
Apprentissages clés : Comment interagir et développer des relations avec les membres du club et les autres membres du personnel; clés pour fournir un bon service client; formation au détail et à la vente; comprendre la différence de fonctionnement d'un club privé par rapport à un parcours public.

3 Instructrice de golf
1997 – 1998
Shawn Croden Golf Academy (Edmonton, Alb.)
Apprentissages clés : Perfectionner les techniques d'enseignement pour tous les âges et tous les niveaux de compétence; développer les compétences en communication; importance de développer un solide réseau de professionnels de l'enseignement; gestion du temps et autogestion.

4 Instructrice de golf
1999
Fox Hollow Golf Dome (Calgary, Alb.)
Apprentissages clés : Affiner la détection des erreurs, la rétroaction et les compétences pédagogiques générales; introduction à l'ajustement de bâtons; améliorer ma capacité à communiquer et à résoudre les problèmes des clients; découverte de ma passion personnelle de faire partie d'un club traitant avec des membres.

5 Professionnelle associée
2000 – 2004
Silver Springs Golf & Country Club (Calgary, Alb.)
Apprentissages clés : Clés pour développer une relation professionnelle avec les membres et fournir un excellent service client; marchandisage, budgétisation et gestion d'une entreprise; organiser des programmes juniors; ajustement de bâtons avancé; travailler en comité; superviser le personnel; amélioration de la sensibilisation personnelle, clarification des objectifs de carrière et élaboration d'un plan pour obtenir un poste de professionnelle en titre.

6 Professionnelle en titre
2005 – 2015
Silver Springs Golf & Country Club (Calgary, Alb.)
Apprentissages clés : Processus de transition d'une boutique en propriété privée versus propriété du club; mettre en place des contrôles de l'inventaire, de la réception, des ventes, etc., pour garantir la rentabilité de la boutique; clés pour créer une culture axée sur le service, en traitant avec le conseil d'administration du club; développer une équipe pour offrir un excellent service aux membres; importance de l'encadrement et du développement du personnel.

7 Professionnelle en titre
2015 – 2017
Pinebrook Golf & Country Club (Calgary, Alb.)
Apprentissages clés : Clés pour participer et soutenir plusieurs comités de club; assumer des responsabilités de gestion financière pour l'exploitation de golf; préparer, exécuter et contrôler les budgets internes; gérer son temps personnel pour superviser toutes les facettes du fonctionnement, y compris la boutique, le terrain d'exercice, les temps de départ, l'inventaire et les événements du club; importance de savoir comment les autres vous perçoivent et d'utiliser les forces du leadership pour atteindre les objectifs.

8 Professionnelle cadre
2017 – 2018
Willow Park Golf & Country Club (Calgary, Alb.)
Apprentissages clés : Étendue des responsabilités associées au rôle de professionnelle cadre, y compris l'importance de maintenir une liaison étroite avec le groupe de propriétaires; affiner les compétences en communication associées à l'établissement d'objectifs de performance pour divers dirigeants, y compris la restauration, les ventes, l'entretien et l'administration; la nécessité de continuer à se concentrer sur l'augmentation des revenus; diriger le changement de culture; perspective requise pour résoudre les problèmes complexes impliquant les membres et le personnel.

9 Directrice générale et chef de l'exploitation
2019 à aujourd'hui
Silver Springs Golf & Country Club (Calgary, Alb.)
Apprentissages clés : Adapter le comportement pour assumer les rôles de directrice générale et de directrice de l'exploitation; comment faire participer les autres à l'élaboration d'un plan stratégique global; clés des RH, y compris l'établissement d'objectifs, la gestion des performances, l'engagement, etc.; créer des politiques de club pour soutenir les objectifs commerciaux et la culture; importance d'aligner la vision du club sur l'ensemble de son marketing, de ses ventes et des services offerts; se souvenir que mes actions parlent plus fort que les mots et donner l'exemple des comportements de leadership que j'attends des autres.

Éducation/Certification/Adhésion

- Diplôme, Programme de gestion golf professionnelle, Grant MacEwan College (1998)
- Programme de leadership Black Tusk (2018)
- Licence Classe « A » PGA du Canada
- Professionnelle cadre, PGA du Canada
- Instructrice certifiée, instructeur TPI
- Professeure certifiée, PGA du Canada
- Certifié en ajustement de bâtons - Titleist, Ping, Callaway et TaylorMade



Récompenses

- Professionnelle de l'année, PGA du Canada (2013)
- Professionnelle de l'année, PGA de l'Alberta (2013)
- Professionnelle de club de l'année, ScoreGolf Awards (2013)
- Finaliste, Professionnelle de l'année, PGA de l'Alberta (2011/2012)



CARTOGRAPHIE DE CARRIÈRE GREG SEEMANN



RÔLE ACTUEL :

Directeur general & Partenaire gestionnaire :
Wooden Sticks Golf Club

ASSUME CE

RÔLE DEPUIS :
23 ans

EXPÉRIENCE

DE TRAVAIL :
41 ans



SUIVÉZ

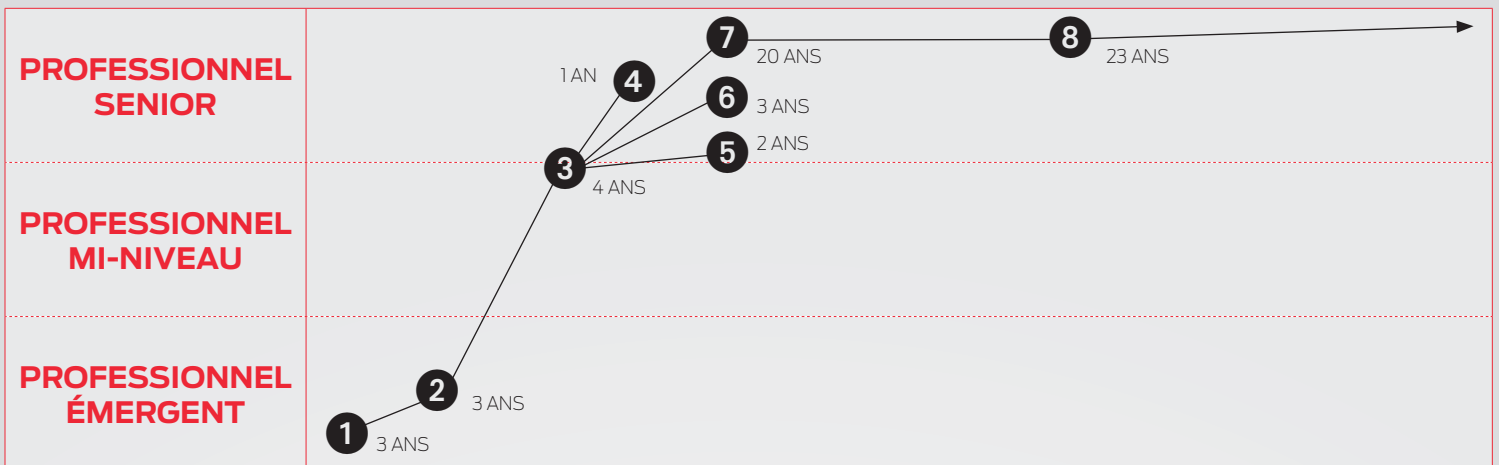


RELIER



AFFILIATION PROFESSIONNELLE/BÉNÉVOLAT :

- Membre du Conseil, TaylorMade National Committee (2013-2018)
- Membre du Conseil, Association canadienne des propriétaires de terrains de golf (2010-2015)
- Membre du Conseil, Ontario Course Owners Association (2010-2015)
- Membre du Conseil, PGA de l'Ontario, 1991-1994



41 ANS

1 Professionnel adjoint

1979 – 1982

Carrying Place Golf & Country Club (Kettleby, Ont.)

Apprentissages clés : Opérations de base de l'arrière-boutique et opérations d'un club de golf; relations avec les membres; gestion des feuilles de départ; autogestion; comment traiter et gérer les clients, gestion du commerce de détail.

2 Professionnel adjoint

1983 – 1986

Maple Downs Golf & Country Club (Maple, Ont.)

Apprentissages clés : Aider à l'embauche, à la formation du personnel; maintenir des normes de service à la clientèle exceptionnellement élevées; traiter avec les membres d'un parcours privé d'élite; coordonner les événements de golf; développer une formation pédagogique.

3 Professionnel en titre

1987 – 1991

Glenway Country Club (Newmarket, Ont.)

Apprentissages clés : Gérer tous les aspects du développement, de l'entretien et des opérations des terrains de golf, y compris la dotation, la vente au détail, les événements et l'adhésion.

4 Gestionnaire des opérations/investisseur

1988

Sunnybrae Golf Club (Port Perry, Ont.)

Apprentissages clés : Comment créer et mettre en œuvre un modèle commercial de golf comprenant des droits de jeu et une structure d'adhésion; conception de ligues et de services appropriés pour l'adhésion; gestion des investissements en capital et RSI.

5 Directeur de golf et professionnel en titre

1991 – 1993

Emerald Hills Golf Club (King City, Ont.)

Apprentissages clés : Importance d'adapter le comportement à un rôle plus élevé; allouer du temps personnel pour superviser toute l'opération; présenter et gérer les principaux enjeux des intervenants /conseils ; créer de nouveaux outils marketing et promotionnels.

6 Investisseur

1991 – 1994

Markham Golf Dome (Markham, Ont.)

Apprentissages clés : Comment évaluer le potentiel commercial et les risques; examen des plans d'affaires; travailler avec du personnel professionnel pour mettre en œuvre des pratiques commerciales réussies; suivre une performance.

7 Partenaire

1991 – 2011

Target Lines Golf Center (Newmarket, Ont.)

Apprentissages clés : Une très grande opération de vente au détail « Big Box » (plus de 6 000 pieds carrés) comprenant la définition de plans stratégiques et tactiques; mettre en œuvre des politiques de gestion des stocks et du personnel; gérer plus de 2,5 millions de dollars de revenus; immersion totale dans une entreprise.

8 DG et partenaire gestionnaire

1997 à aujourd'hui

Wooden Sticks Golf Club (Uxbridge, Ont.)

Apprentissages clés : Créer un modèle commercial rentable pour attirer des capitaux de démarrage et obtenir du financement pour la construction; être seul responsable de la supervision de la construction d'un parcours unique de 18 trous, d'un pavillon et de l'hébergement sur place.

Éducation/Certification/Adhésion

- BSc Kinesthésie humaine, University of Guelph (1982)
- Licence Classe « A » PGA du Canada
- Professionnel cadre, PGA du Canada
- Certifié niveau 2, Règles du golf, Golf Canada
- Technicien certifié E-Z-GO Golf Car
- Certifié en ajustement de bâtons– TaylorMade



ANNEXE B : CARTE DE CARRIÈRE COMPOSITE : PROFESSIONNEL CADRE

PROFESSIONNEL CADRE			RÔLES POTENTIELS <ul style="list-style-type: none"> • Professionnel cadre • Chef de la direction • Chef des opérations • Partenaire gestionnaire • Directeur général • Directeur des opérations
PROFESSIONNEL SENIOR		RÔLES POTENTIELS <ul style="list-style-type: none"> • Professionnel en titre • Professionnel enseignant en titre • Directeur des opérations de golf • Associé senior en golf • Professionnel (Tier 1 Club) 	
PROFESSIONNEL ÉMERGENT/ POSITION MITOYENNE	RÔLES POTENTIELS <ul style="list-style-type: none"> • Adjoint de l'arrière-boutique • Adjoint de la boutique • Adjoint enseignant • Professionnel associé • Professionnel associé en golf 		
			
ÉCHÉANCIER TYPIQUE	 <p>0 – 8 ans (postsecondaire)</p>	 <p>9 – 14 ans</p>	 <p>15 ans et plus</p>
EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE RECOMMANDÉES	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les opérations de base d'un club de golf et quels rôles existent. • Établir une identité personnelle, des objectifs de carrière et décider si le rôle dans le golf est une passion ou simplement un travail? • Bases de l'enseignement et de l'entraînement des autres. • Communiquer et comprendre les besoins des membres des clubs publics et privés. • Apprendre à aider les autres à réussir en mettant de côté leurs propres objectifs. • Clés pour établir des relations de confiance avec les membres, l'équipe et les collègues gestionnaires. • Importance d'être un modèle et de respecter les décisions de gestion. • Développer des compétences d'autogestion et adopter de nouvelles habitudes de leadership. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir une connaissance approfondie des opérations de golf du club, de la planification de projet et de la gestion des personnes. • Planifier et organiser le personnel pour organiser des cliniques, des camps, des tournois, des événements de club, etc. • Création du plan d'affaires pour les opérations de golf. • Gestion financière, distribution, contrôle des stocks, etc. • Évaluer les besoins en personnel, embaucher et former du personnel et des bénévoles en fonction du plan. • Évaluer les performances de l'entreprise et communiquer les résultats aux cadres supérieurs/au conseil d'administration du club. • Développer un large réseau au sein/à l'extérieur du club. • Solidifier l'approche de leadership avec l'équipe, les collègues, le directeur général et les membres du conseil d'administration. • Comprendre les étapes pour établir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un plan stratégique intégré à long terme pour le club. • Mettre en œuvre un plan d'atténuation des risques en utilisant des mesures et en communiquant la valeur au conseil d'administration du club. • Évaluer la culture du club à la lumière de la stratégie du club et développer un plan d'amélioration. • Résoudre les problèmes sensibles en utilisant une approche décisionnelle basée sur les valeurs. • Agir en tant qu'ambassadeur de marque positif pour le club dans toutes les situations.
ÉDUCATION RECOMMANDÉE, CERTIFICATION, ADHÉSION	<ul style="list-style-type: none"> • Entamer les démarches pour obtenir le statut Classe A de la PGA du Canada. • Compléter un diplôme de gestion de golf. • Compléter un diplôme collégial ou universitaire (<i>lié aux affaires recommandé</i>). • Membre, PGA du Canada. • Membre, Conseil d'administration, PGA provinciale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter le statut Classe « A » de la PGA du Canada. • Membre, Société canadienne des directeurs de club. • Membre, Association of Golf Merchandisers. • Présentateur à un séminaire de golf de la PGA du Canada ou des États-Unis. • Perfectionnement professionnel continu (<i>ex. : programmes de formation des cadres supérieurs en leadership et en affaires</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfectionnement professionnel continu (<i>ex. : programmes de formation des cadres supérieurs en leadership et en affaires</i>). • Désignation professionnelle des cadres (PGA du Canada). • Conseil d'administration, Association of Golf Merchandisers. • Conseil d'administration, Société canadienne des directeurs de club. • Membre, associations industrielles (<i>ex. : Taylor Made Advisory Board</i>).

NOTES :

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



NOTES :

A series of horizontal dotted lines for taking notes.





COMPRENDRE LES TRANSITIONS DE CARRIÈRE

UN REGARD D'INVESTIGATION SUR LES CHEMINEMENTS DE
CARRIÈRE DES PROFESSIONNELS CADRES DE LA PGA DU CANADA
PAR : TIM ROBINSON Ph. D.

LA PGA DU CANADA ©2020
PUBLIÉ AU CANADA. TOUS DROITS RÉSERVÉS.
THIS DOCUMENT IS ALSO AVAILABLE IN ENGLISH.