

PROPOSITION DE VALEUR POUR L'EMPLOYÉ

PAR : TIM ROBINSON, Ph.D.

*Il s'agit du 2e article de la série développement professionnel de la PGA du Canada:
Améliorer les résultats de gestion des talents de votre club.*

Aimez-vous votre travail, croyez-vous en la mission de votre club, et vous sentez-vous respecté par vos collègues et votre gestionnaire?

Recommanderiez-vous votre club / organisation à vos amis comme un endroit idéal pour travailler?

Si vous répondez «Oui» à ces deux questions, considérez-vous chanceux, puisque la recherche a constamment prouvé que seulement 25% des employés recommanderaient leur organisation à d'autres. Si vous êtes parmi les 25% de chanceux, vous travaillez probablement pour un club / organisation qui a travaillé dur pour créer ce qui est connu comme une forte proposition de valeur pour l'employé (PVE). Une PVE solide, comme cela sera discuté dans cet article, se traduira par des avantages positifs lorsqu'il s'agit d'embaucher des talents de pointe, d'encourager la performance forte, de retenir vos meilleurs employés et, finalement, de réaliser vos objectifs d'affaires.

Tel que décrit dans l'article #1 de cette série (gestion stratégique du talent) la PVE est définie comme étant: Le « donner et obtenir » de l'offre d'emploi: en d'autres termes, la valeur que les employés sont censés donner au club par rapport à la valeur à laquelle ils peuvent s'attendre en retour.

Du point de vue d'un employé, la valeur se rapporte à une combinaison d'éléments spécifiques que les employés

pensent pouvoir gagner en joignant une organisation (ex: salaire), et d'avantages qu'ils recevront s'ils restent avec l'organisation (ex: bon développement de carrière).

Les employés *potentiels* (ceux qui cherchent à être embauchés) sauront quel sera leur salaire de départ et auront une opinion sur la stabilité de l'organisation, son traitement des employés, etc., via des journaux, des médias sociaux et des amis. Bien qu'un peu limité, les employés potentiels se forment une opinion (ex: forte ou faible) de la PVE d'une organisation sans jamais travailler une seule journée.

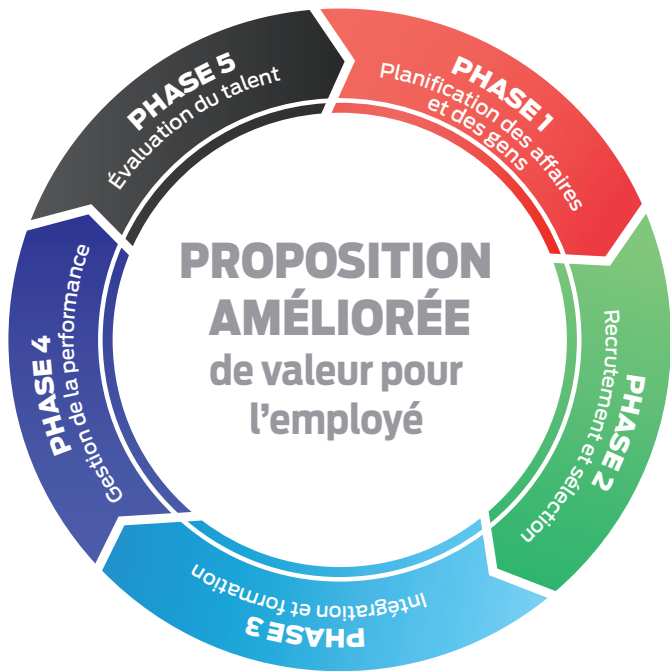
En contrepartie, les employés **actuels** savent exactement quelles sont les pratiques du club quand il s'agit de l'intégration, de la formation, du développement de carrière, de la rémunération-pour-performance, de la promotion, de la qualité du leadership, du respect et de la culture organisationnelle globale. Pour les employés actuels, la PVE d'une organisation est tout à fait tangible et évolue constamment. Cela est dû au fait que les employés évaluent constamment la valeur qu'ils reçoivent de l'organisation en fonction de leurs attentes, de leurs besoins et de leurs valeurs personnelles.



RESSOURCES HUMAINES

Les cinq étapes du cadre de gestion des talents de la PGA du Canada (voir la figure 1 ci-dessous) jouent un rôle important dans la création de la PVE d'un club ou d'une organisation, car chaque phase peut avoir un impact positif ou négatif sur l'expérience des employés. Si les employés ont une expérience favorable et que leurs attentes sont atteintes (ou dépassées) au cours de chacune des cinq phases, une PVE positive aura été créée. Inversement, si les employés ont une mauvaise expérience et que leurs besoins ne sont pas satisfaits (ex: salaire, relation avec le chef d'équipe), une PVE faible ou négative en résultera.

FIGURE 1 La gestion stratégique des talents améliore la PVE



Les dirigeants d'organisations et de clubs qui comprennent le pouvoir d'une PVE solide et qui investissent le temps et les ressources nécessaires pour surveiller et améliorer la PVE de leur club, seront récompensés par des employés plus heureux et plus productifs et des résultats financiers plus solides.

Cet article se penchera de plus près sur la PVE et vous fournira un court questionnaire pour évaluer la PVE de votre club. L'article résumera également une liste d'activités que tout professionnel de club ou DG peut utiliser et / ou personnaliser pour affecter positivement la PVE de son club.

L'importance de l'engagement à la performance

Lorsqu'on considère quelle est la meilleure façon de construire une PVE solide, il est important de comprendre la notion d'engagement des employés et son impact sur la performance des employés. En fin de compte, c'est la performance collective des employés qui déterminera le succès de toute organisation; L'amélioration de la PVE d'un club est un moyen d'établir les conditions propices à une meilleure performance des employés.

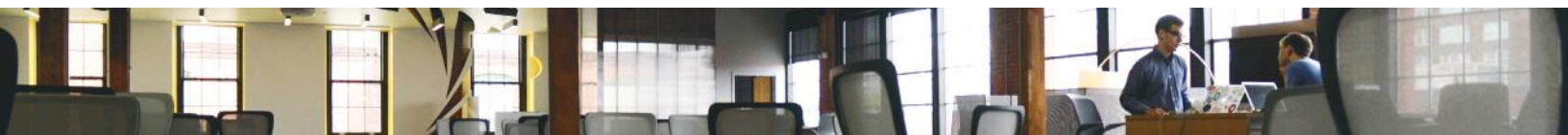
Fact: an employee's commitment to their organizations account for about 50% of their overall performance. Commitment is broken down into two categories: *rational* and *emotional* commitment which are defined below:

FIGURE 2 Deux volets d'engagement

ENGAGEMENT RATIONNEL:
MESURE DANS LAQUELLE LES BESOINS FINANCIERS ET DE DÉVELOPPEMENT D'UN EMPLOYÉ SONT SATISFAITS



ENGAGEMENT ÉMOTIONNEL:
MESURE DANS LAQUELLE UN EMPLOYÉ TIRE DE LA FIERTÉ, DU PLAISIR ET UNE SIGNIFICATION À SON TRAVAIL DANS L'ORGANISATION



L'engagement émotionnel d'un employé s'est avéré être quatre fois plus puissant en termes d'impact sur la performance. Plus précisément, les études ont conclu que l'engagement émotionnel d'un employé envers son travail, son chef, son équipe et son organisation ont entraîné des pointages d'effort discrétionnaire beaucoup plus élevés (ce qui a été positivement associé à des niveaux plus élevés d'engagement et de performance) comparativement aux pointages d'engagement rationnel d'un employé.

L'engagement rationnel (ex: la perception d'un employé de son salaire et / ou de la stabilité de son organisation) est important car il a un impact positif sur l'attraction initiale de l'employé vers une organisation et sur son intention de rester à long terme.

La compensation, par exemple, est sans conteste l'un des leviers les plus puissants qu'un club peut utiliser pour attirer et retenir les employés. Mais si l'objectif est non seulement d'attirer, mais d'impliquer, de susciter les meilleures performances et de conserver les meilleurs employés de votre club, les dirigeants doivent chercher des façons d'augmenter les pointages d'engagement émotionnel de leurs employés.

Des stratégies visant à accroître les deux types d'engagement, et surtout l'engagement émotionnel, seront prises en considération lorsque nous examinerons les éléments qui composent la PVE d'une organisation.

La PVE d'un club : La clé de l'attraction, de la performance et de la rétention

Les chercheurs ont déterminé cinq éléments clés du milieu de travail qui attirent de nouvelles recrues à l'organisation, entraînent des niveaux plus élevés d'engagement et de rendement et augmentent la rétention (voir ci-dessous).

De toute évidence, le temps et l'effort qu'une organisation applique pour favoriser chacun de ces cinq éléments contribuera de manière significative à la force globale de la PVE de l'organisation.

1: LE TRAVAIL/ RÔLE :

- La nature du poste et l'adéquation avec les intérêts et compétences de l'employé
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Reconnaissance sociale associée poste
- Localisation du poste
- Impact du poste

2: LES RÉCOMPENSES (ASSOCIÉES AU POSTE) :

- Salaire
- Vacances
- Bénéfices santé
- Bénéfices retraite

3: LES OPPORTUNITÉS :

- Opportunités futures de carrière au sein de l'organisation
- Opportunités de développement d'habiletés
- La médiocratie - que les possibilités soient ou non fondées sur les capacités et les performances par rapport à d'autres facteurs sociaux / politiques

4: L'ORGANISATION :

- La stabilité de l'organisation
- Taux de croissance / position dans le marché
- Diversité
- Environnement/responsabilité sociale
- Culture - respect, autonomisation, éthique, valeurs

5: LES GENS :

- Qualité des collègues
- Qualité des gestionnaires immédiats
- Approche de la gestion des ressources humaines
- Réputation de l'équipe de direction

FIGURE 3

Cinq éléments de la proposition de valeur pour l'employé (PVE)



*LA PVE DÉFINIE

Comment le marché du travail et les employés existants perçoivent-ils la valeur qu'ils obtiendront en travaillant ou en demeurant au sein de votre organisation.

*CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 2005



RESSOURCES HUMAINES

Ce qui attire les employés n'est pas ce qui suscite leur rétention

Les gens sont attirés par les organisations qui offrent des emplois qui correspondent à leurs intérêts et à leurs compétences, offrent un salaire concurrentiel, et qui sont pensées pour offrir des possibilités de croissance et de développement. Ces éléments sont à l'origine de l'engagement rationnel envers l'organisation.

Les gens restent avec des organisations qui, en plus d'offrir un emploi solide, offrent un environnement de travail innovateur et respectueux, favorisent les gestionnaires capables de bâtir de bonnes relations, embauchent d'autres employés talentueux et favorisent le développement de carrière et les opportunités de croissance. Ces éléments dynamisent l'engagement émotionnel envers l'organisation.

Les figures 4 et 5 tentent de résumer ce qui est connu des divers éléments d'une PVE et les effets qu'elle a sur l'engagement, le rendement et les avantages organisationnels des employés.

Évaluer la PVE de votre club ou organisation

Maintenant que vous avez été exposé aux différents éléments d'une PVE et à l'importance de favoriser la motivation et l'engagement émotionnel de vos employés, comment évalueriez-vous votre engagement envers votre propre club?

Pour connaître votre niveau d'engagement personnel, il suffit de remplir le questionnaire «PVE - Autoévaluation» (voir la figure 6) et d'additionner votre pointage.

FIGURE 4

Impact d'une PVE forte :
Bénéfices d'attraction

BÉNÉFICES D'ATTRACTION

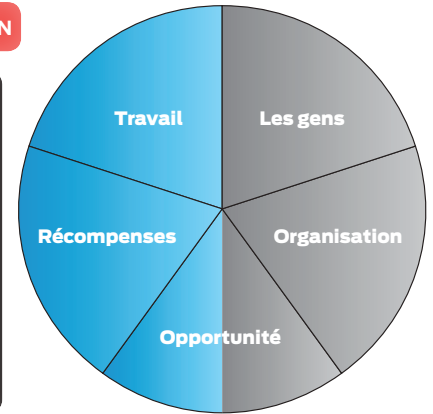
ORGANISATION AYANT UNE FORTE PVE :

Attraction accrue de **60%**

Peut réduire la compensation par les nouvelles embauches de **50%**

Rétention accrue de **30%**

Développe et maintient un engagement rationnel envers l'organisation



Les employés se joignent aux organisations principalement pour le travail, les récompenses et les opportunités qui leur ont été promises....

FIGURE 5

Impact d'une PVE forte :
Bénéfices de rétention

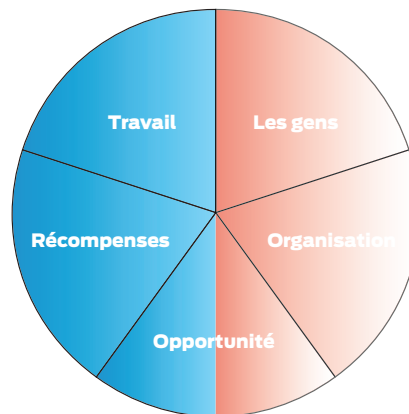
BÉNÉFICES DE RÉTENTION

ORGANISATION AYANT UNE FORTE PVE :

85% d'augmentation de l'engagement envers l'entreprise tant pour les nouveaux employés que pour les employés en place

35% d'augmentation de la performance

Développe et maintient un engagement émotionnel envers l'organisation



Les employés restent avec les organisations pour les occasions offertes, les dirigeants / personnes avec qui ils travaillent, et la culture organisationnelle.



RESSOURCES HUMAINES

FIGURE 6

PVE - Évaluation (AUTO)

NOM :

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants

		Complètement en désaccord		Ni en ni en désaccord		Totalem en accord	
1	Mon rôle est ce à quoi je m'attendais lors de l'embauche et correspond toujours à mes compétences et intérêts	1	2	3	4	5	
2	Je suis satisfait de mon salaire car il me compense assez pour mon expérience et la valeur que j'apporte à l'organisation	1	2	3	4	5	
3	J'ai eu des discussions de carrière avec mon chef d'équipe, je sais quelle sera ma carrière potentielle, et je suis enthousiaste face à l'avenir	1	2	3	4	5	
4	Mon rôle m'offre un bon équilibre travail-vie	1	2	3	4	5	
5	J'ai un chef d'équipe en qui j'ai confiance et de qui je peux apprendre	1	2	3	4	5	
6	Je crois sincèrement en ce que l'organisation essaie d'accomplir	1	2	3	4	5	
7	Je trouve beaucoup de fierté à dire aux gens que je travaille pour cette organisation	1	2	3	4	5	
8	Mes collègues de travail sont talentueux et je peux apprendre d'eux	1	2	3	4	5	
9	Je suis satisfait des autres avantages dont je bénéficie (ex: santé, pension, vacances)	1	2	3	4	5	
10	Je crois que la meilleure façon d'avancer dans ma carrière afin d'atteindre mes objectifs est de rester avec l'organisation	1	2	3	4	5	
11	J'ai confiance en l'équipe dirigeante de haut niveau pour guider l'organisation vers un futur prospère	1	2	3	4	5	
12	Mon environnement de travail est respectueux et j'ai des collègues de l'organisation que j'appellerais «amis».	1	2	3	4	5	
						PVE Pointage:	/60

Ce questionnaire, bien qu'il ne soit pas scientifiquement validé, a été utilisé dans un certain nombre d'ateliers et s'est avéré être une évaluation assez juste non seulement du niveau d'engagement des employés, mais aussi de la force de la PVE de leur organisation.

Les individus qui obtiennent plus de 40 points sur le questionnaire se sentent probablement bien par rapport à leur rôle, ont un bon rendement, ont un engagement élevé envers leurs collègues et leur organisation. Les pointages inférieurs à 40 indiquent généralement que les individus ont des difficultés avec certains aspects de leur rôle et leur niveau d'engagement n'est pas ce qu'il devrait être pour atteindre les meilleures performances.

Idées pour améliorer votre PVE

Les images 7-11 contiennent un résumé des idées spécifiques pour le renforcement des cinq éléments de la PVE d'une organisation - Travail, Récompenses, Opportunité, Organisation et Personnes.

FIGURE 7

Suggestions d'amélioration de la PVE (TRAVAIL)

TRAVAIL

1. S'assurer que l'affichage du poste est précis afin que l'employé ne soit pas confus
2. Discuter, clarifier les rôles et les modifications de responsabilités
3. L'étendue de la tâche doit être réalisable – équilibre travail/vie, travail de la maison



RESSOURCES HUMAINES

FIGURE 8**Suggestions d'amélioration de la PVE (RÉCOMPENSES)****RÉCOMPENSES**

1. Éduquer le personnel: fournir des infos clés concernant la rémunération totale: salaires, bénéfices, etc.
2. Permettre des vacances supplémentaires pour des voyages, des compétitions, etc.
3. Billets de faveur pour des compétitions sportives, coupons restaurant pour la famille, beaucoup de CADEAUX

**FIGURE 9****Suggestions d'amélioration de la PVE (TRAVAIL)****OPPORTUNITÉ**

1. Organiser une discussion annuelle de carrière distincte de celle de la performance; profil de carrière
2. Établir un programme formel de mentorat pour les nouveaux employés
3. Établir et communiquer que le développement des employés est la priorité de l'organisation et qu'un budget y est consacré

**FIGURE 10****Suggestions d'amélioration de la PVE (Organisation)****ORGANISATION**

1. Prendre le pouls, sonder, découvrir comment les gens se sentent face à l'organisation; les impliquer dans la planification de l'action
2. Établir, communiquer et vivre vos valeurs; aligner toutes les embauche, les promotions avec les valeurs; licencier en cas de violation des valeurs
3. Permettre, encourager et soutenir les employés qui s'impliquent dans des causes sociales connexes qui font du bien à la communauté

**FIGURE 11****Suggestions d'amélioration de la PVE (GENS)****GENS**

1. Établir des normes de leadership élevées et embaucher, promouvoir et évaluer selon ces normes
2. Communiquer la vision, les objectifs et inclure les employés dans les examens stratégiques annuels; Les traiter comme des adultes et partager largement l'information
3. Dire aux gens que non seulement leur travail importe ... mais qu'ils comptent. Dire merci pour un travail bien fait



Ces idées ont été générées au fil des ans dans des ateliers qui ont été animés par des employés de première ligne, des gestionnaires et des cadres dirigeants qui cherchent à améliorer la capacité de leur organisation à attirer de nouveaux employés, à motiver les meilleures performances et à conserver leurs meilleures personnes. Nous vous invitons à consulter cette liste, à discuter

avec vos employés de ce qui pourrait les intéresser, à modifier vos pratiques existantes et / ou à adopter une ou deux nouvelles pratiques. Je suis convaincu que vous commencerez à remarquer une différence dans les attitudes de vos employés et plus important encore, leur performance dans les jours / mois à venir.

**À propos de l'auteur**

Tim Robinson possède plus de 25 ans d'expérience en développement du leadership, apprentissage et en gestion de talent et est présentement associé dans la pratique du développement des talents et du Leadership pour LHH Knightsbridge (une société internationale de développement de talents et de leadership située à Toronto).

Avant de se joindre à LHH Knightsbridge, Tim était dirigeant senior des ressources humaines d'une grande société d'état canadienne (pop 65,000) où il a occupé graduellement des postes avec de plus en plus de responsabilités pour finalement assumer la direction de l'ensemble de la gestion des talents et des fonctions d'apprentissage. Au cours de cette période, il a dirigé des équipes nationales qui ont conçu et offert une formation opérationnelle, un développement du leadership, une certification Lean six sigma, une gestion du rendement et une segmentation des talents.

Tim a aussi travaillé dans le système national de sport du Canada où il a dirigé l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national de développement 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 détient un Ph.D. en éducation de l'Université d'Ottawa et est actuellement membre du Conseil du leadership et de l'apprentissage du Conference Board du Canada. Il est un golfeur averse et membre d'un club de longue date qui a récemment brisé la barre du 80 avec l'aide de nombreux professionnels enseignants de la PGA au fil des ans!



RESSOURCES HUMAINES