

# GESTION STRATÉGIQUE DU TALENT

PAR: TIM ROBINSON, Ph.D.

*Il s'agit du 1er article de la série développement professionnel de la PGA du Canada:  
Améliorer les résultats de gestion des talents de votre club.*

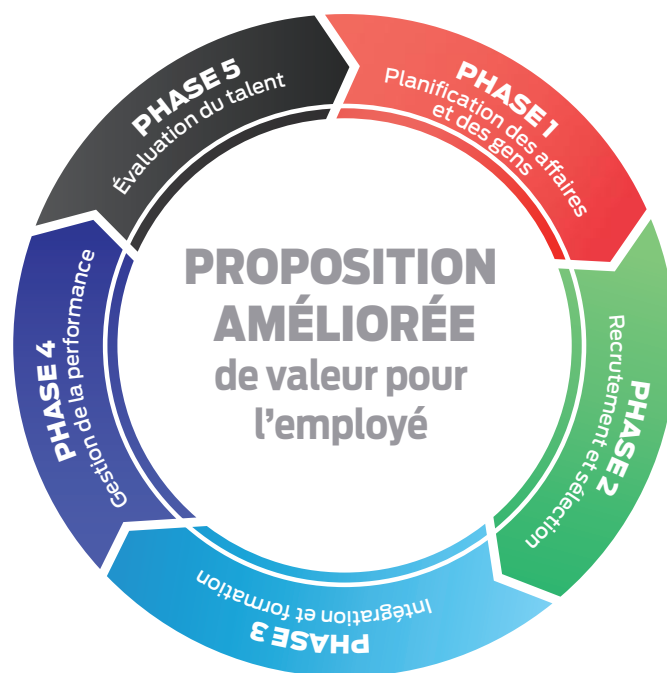
Les clubs de golf, les installations, et les entreprises ont toujours été axés sur la gestion des talents, qu'ils utilisent le terme ou non. Évaluer les capacités des employés à respecter leurs normes de service ou leurs objectifs stratégiques; Créer de nouveaux profils d'emplois ou réviser des profils d'emplois existants; Embaucher, intégrer et former de nouvelles recrues; Évaluer les performances; Et rechercher des moyens de retenir les meilleurs employés de leur club sont toutes des tâches de gestion clés.

Toutefois, pour assurer un succès continu année après année, les professionnels de la PGA et les directeurs généraux doivent gérer «stratégiquement» les différentes phases de leur processus de gestion des talents afin que chaque phase fonctionne en conjonction avec toutes les autres phases.

La figure 1 ci-dessous présente un cadre stratégique de gestion des talents pour les membres de la PGA du Canada qui a été créé à la suite de consultations avec divers directeurs généraux, professionnels et cadres supérieurs de club. Le cadre comporte cinq phases et est semblable à d'autres modèles de gestion des talents axés sur la recherche.

FIGURE 1

Cadre de gestion stratégique  
des talents de la PGA du Canada



RESSOURCES HUMAINES

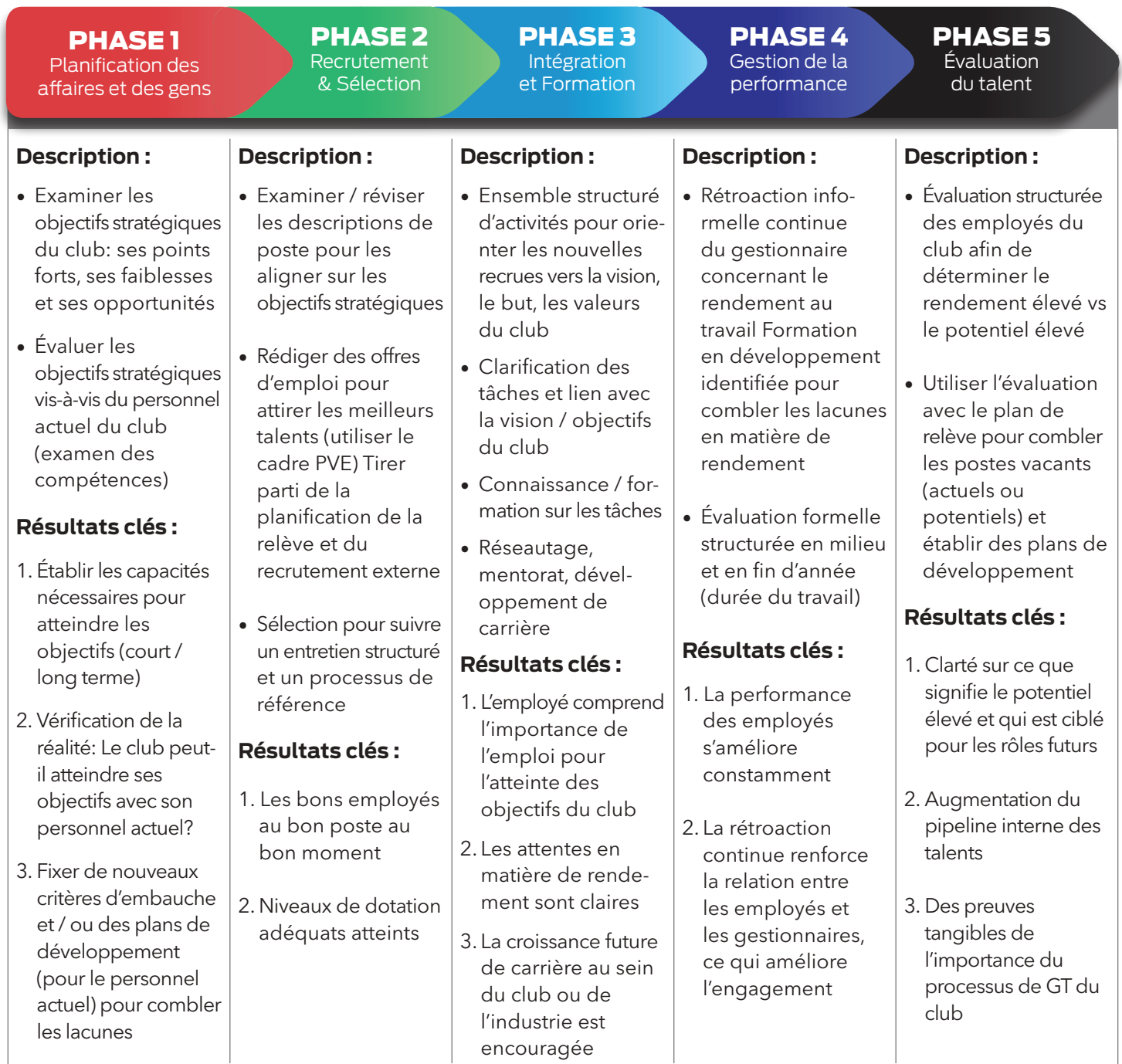
Lorsqu'ils sont appliqués de façon stratégique, les résultats de chaque phase sont maximisés. Par exemple, lorsque les nouvelles capacités identifiées dans la phase 1 sont correctement engagées pour la phase 2, formées en phase 3 et renforcées par le processus de gestion du rendement de la phase 4, les objectifs stratégiques du club sont plus susceptibles d'être atteints. Cet exemple illustre l'alignement interne et la coordination des activités que

l'équipe de gestion du club ou de l'entreprise doit mettre en place et exécuter pour que les objectifs puissent être atteints.

Ce type de coordination n'est pas facile à moins que le personnel supérieur et l'équipe de direction ne s'engagent fermement dans toutes les phases de la gestion des talents. La figure 2 ci-dessous décrit en détail les activités et les résultats des cinq phases.

**FIGURE 2**

**Description & Résultats clés des phases**



RESSOURCES HUMAINES

## Proposition de valeur des employés

Bien qu'il y ait des résultats positifs à atteindre à la suite de la mise en œuvre réussie de chaque phase, lorsqu'ils sont accumulés, dans toutes les phases, les bénéfices contribuent à renforcer de façon significative la proposition de valeur des employés du club (PVE).

La PVE est définie comme 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.

Les PVE sont étroitement liées au concept d'image de marque de l'employeur, la PVE étant utilisée pour définir l'offre sous-jacente sur laquelle la marque de l'employeur du club est fondée. Les organisations, les entreprises ou les clubs qui ont

de fortes PVE sont connus pour avoir des taux plus élevés de satisfaction des employés, un roulement du personnel plus bas, des performances plus élevées et une meilleure productivité. Chaque phase de gestion du talent agira pour renforcer ou affaiblir votre PVE. Par conséquent, chaque phase doit être soigneusement évaluée, surveillée en permanence et améliorée lorsque les commentaires suggèrent que les employés ne sont pas satisfaits de leur expérience.

Les meilleurs clubs de golf au Canada ayant la plus forte « marque » sont probablement ceux qui ont également une forte PVE. Afin d'avoir une PVE solide, ces clubs consacrent beaucoup de temps et de ressources pour s'assurer que chaque phase de leur processus de gestion des talents donnent les meilleurs résultats de leur catégorie.

La PGA du Canada offre de nombreuses ressources et programmes conçus dans chaque phase du cadre de travail de la PVE et continue d'en bâtir encore plus dans chacune de ces phases.

Pour accéder à une phase spécifique de la plateforme de la PGA du Canada :

[CLIQUEZ ICI](#)



### 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