



DAVE ULRICH

- Co-fondateur du RBL Group, cabinet conseil américain en ressources humaines et en leadership;
- Nommé #1 mondial formateur et gourou en gestion par Business Week en 2001;
- Identifié comme l'un des 5 meilleurs coaches d'affaires par le magazine Forbes en 2000.

Crédit photo: ...

LES PROGRAMMES DE LEADERSHIP CONCENTRÉS

L'opinion de Dave Ulrich sur les programmes de leadership concentrés, c'est-à-dire ceux pour lesquels :

- L'organisation sélectionne quelques personnes dans lesquelles elle souhaite investir;
- L'organisation choisit un programme déjà monté (souvent universitaire, souvent à l'extérieur, le plus souvent concentré sur une à quatre semaines).

« Bien que...

- Le gestionnaire ait été en contact direct avec les maîtres à penser et les connaissances les plus récentes;
- Le gestionnaire ait réseauté avec des cadres d'autres organisations;
- Le gestionnaire ait vécu une expérience agréable et qu'il ait apprécié le voyage;

...l'organisation n'en retire que très peu parce que :

- Seuls quelques gestionnaires ont profité du programme;
- Le programme fut un événement isolé, non pas un processus de développement continu;
- Le programme fut générique, sans considération pour la culture unique de l'entreprise;
- Les bonnes pratiques internes à l'organisation n'ont pas été partagées;
- Le gestionnaire n'a pas disposé du temps nécessaire pour décanter les apprentissages, les tester et identifier les difficultés d'application;
- Par la suite, le gestionnaire a été laissé à lui-même; le soutien au transfert a été inexistant.»

(Adapté d'une présentation de Dave Ulrich sur le Leadership Academy de RBL)

Les chances que l'organisation tire un réel bénéfice d'un programme de Leadership concentré sont minimes. C'est pourquoi Dave Ulrich suggère des programmes de Leadership sur mesure.

Voyez Zénith : Le programme de leadership sur mesure de Chamberland Conseil.

LES PROGRAMMES DE LEADERSHIP À LA CARTE

L'opinion de Dave Ulrich sur les programmes de leadership à la carte, c'est-à-dire ceux pour lesquels :

- L'organisation identifie les thématiques qui semblent les plus porteuses en matière de leadership;
- L'organisation identifie des fournisseurs qui semblent sérieux et compétents dans leur domaine;
- Les gestionnaires s'inscrivent aux formations qui leur apparaissent les plus pertinentes;
- Les fournisseurs donnent la formation dans l'entreprise ou dans des sessions publiques.

« Bien que...

- Le gestionnaire ait joui d'une grande liberté et ait eu le sentiment de prendre en charge son développement;
- Les formations choisies cadraient bien dans le calendrier et l'horaire du gestionnaire;
- Le gestionnaire ait été en contact avec une variété d'idées et d'approches parmi lesquelles certaines l'ont rejoint;

...l'organisation n'en retire que très peu parce que :

- Le vocabulaire est à réapprendre à chaque fois; il y a confusion dans les termes entre les gestionnaires;
- Les fournisseurs n'ont pas intégré les aspects essentiels de la culture de l'entreprise car leurs interventions ont été ponctuelles;
- L'ensemble manque de cohésion: ce que l'on a vu dans une formation contredit ce qui a été vu dans une autre;
- Le gestionnaire est laissé à lui-même pour faire une synthèse de ses apprentissages;
- Les gestionnaires tendent à ne pas choisir les formations dont ils ont pourtant le plus besoin;
- Des pans entiers de compétences échappent à l'offre de formation: certains sujets prioritaires pour l'organisation ne sont qu'effleurés.»

(Adapté d'une présentation de Dave Ulrich sur le Leadership Academy de RBL)

Les chances que l'organisation tire un réel bénéfice d'un programme de Leadership concentré sont minimales. C'est pourquoi Dave Ulrich suggère des programmes de Leadership sur mesure.

Voyez Zénith : Le programme de leadership sur mesure de Chamberland Conseil.
