

L'avis des experts

«Exploite tes forces et développe-les...»



Entrevue



Prof. Dr. Fredmund Malik

info@malik-mzsg.ch
www.malik-mzsg.ch

Malik Management Zentrum St.Gallen
Geltenwilenstrasse 18
9000 St.Gallen
Tél 0041 274 34 00 Fax 0041 71 274 34 99

Le prof. Fredmund Malik est expert en management, entrepreneur et professeur. Il est fondateur et propriétaire du Malik Management Zentrum de St-Gall, une entreprise internationale avec succursales à Zurich, Vienne, Berlin, Londres, Shanghai et Toronto. Depuis plus de 30 ans, le Malik Management Zentrum de St-Gall est la cellule d'analyse leader en matière de consultation de gestion et d'enseignement. Sous la houlette du prof. Fredmund Malik, le centre compte aujourd'hui 300 collaborateurs. Le Malik Management Zentrum de St-Gall offre aux forces dirigeantes des entreprises et des organisations européennes – qu'il s'agisse de leaders de branches internationaux ou d'entreprises de moyennes dimensions – des prestations complètes dans les domaines du consulting et de la formation.

... Tel est le conseil du prof. Fredmund Malik. Il ne s'adresse pas seulement aux managers, qui sont tenus de d'affecter chaque collaborateur à la «bonne» place, mais aussi aux individus. Dans ce contexte, son livre «Führen – Leisten – Leben» (en allemand seulement) remet en question les programmes de motivation et de développement. Nous avons demandé au propriétaire du Malik Management Zentrum de St-Gall, centre international spécialisé dans la cybernétique de gestion, de nous en dire plus.

Votre bestseller «Führen – Leisten – Leben» montre l'importance qu'il y a à engager des collaborateurs en fonctions de leurs points forts. Mais n'est-ce pas déjà la règle aujourd'hui?

Malheureusement pas. Voilà 30 ans que je réalise une petite expérience avec les forces dirigeantes dans le cadre de mes séminaires. Je leur demande de parler de leurs collaborateurs. Presque tous parlent de ce que leurs équipes ne peuvent pas faire, leurs déficits. Quand je leur demande de me dire ce que leurs équipes peuvent faire, ils se bloquent et réfléchissent. La raison est simple: le chef est frappé par les faiblesses, car ce sont des handicaps. D'où erreurs, délais non tenus, mauvaises prestations. L'attention est par nature attirée sur ce qui ne fonctionne pas. Par contre, les points forts ne sont pas perçus, pas même par le collaborateur lui-même, parce qu'il n'y a pas de problème de ce côté-là.

Dans votre livre, vous remettez en question la nécessité de pallier aux déficits des collaborateurs via des programmes de motivation et de développement. Pourtant, c'est parfois un bon moyen de trouver de nouveaux points forts.

Je ne suis pas contre de tels programmes, mais vouloir supprimer les déficits est un objectif tout sauf efficace. Cela dure trop longtemps et rapporte trop peu. Le premier principe doit être le suivant: exploite les points forts dont tu disposes déjà et développe-les. On ne réussit que là où l'on a des capacités. A peu de frais et d'effort, la plupart des points forts peuvent encore être renforcés. C'est vrai que l'on peut surmonter ses points faibles, mais au prix de grands efforts et, en règle générale, pour un résultat moyen. Etre moins mauvais ne signifie pas être bon. La motivation peut permettre d'identifier des points forts jusqu'ici insoupçonnés, mais ne peut que rarement muer une faiblesse en force.

Comment les managers doivent-ils agir face aux faiblesses de leurs collaborateurs?

Les tâches doivent être conçues de manière à ce que chacun accomplisse le travail pour lequel il présente des points forts. Mieux on réussit, meilleure sera la performance, et moins on aura besoin de motiver ses équipes. Voilà comment résoudre deux problèmes constants, à savoir la productivité et la motivation. C'est même la seule solution. Bien sûr, on n'y arrive pas à 100%. Mais plus on s'en approche, plus le succès de l'entreprise sera grand.

Pour mettre intelligemment en lien les compétences externes et internes, les entreprises ont toujours plus souvent recours à la coopération. Du point de vue de la cybernétique, cette évolution a-t-elle un sens?

Oui, c'est non seulement sensé, mais souvent nécessaire. Il faut être clair, cependant: réussir à gérer une coopération est une des tâches les plus difficiles qui soient. Cela réclame des personnes d'expérience et du respect entre partenaires. Une solide base de confiance est incontournable, et elle n'est possible qu'à travers le contact personnel entre les collaborateurs. Voilà les conditions du succès de la coopération.

Les entreprises peuvent donc confier à d'autres les tâches qui ne relèvent pas de leurs compétences clés. Autrement dit, externaliser. Mais dans la vie, ce n'est que rarement possible. Comment appréhender au mieux ses faiblesses?

Jusqu'à un certain point, on agit de même dans la vie privée. Les femmes et les hommes ont généralement chacun leurs points forts, ce qui leur permet de bien se compléter. C'est une des conditions des familles, amitiés et voisinages qui «fonctionnent». Chaque personne devrait cependant se poser dès que possible les questions suivantes: qu'est-ce que je fais vraiment bien? Qu'est-ce que je connais le mieux? On ne devrait pas essayer de transformer ses faiblesses en forces, mais supprimer les faiblesses qui ne nous permettent pas de développer pleinement nos forces.

Pour avoir du succès, est-il donc important de se concentrer sur ses points forts?

Dans la vie, on ne réussit parce qu'on est moins faible, mais seulement parce qu'on est plus fort qu'un autre. Parfois, on peut avoir besoin d'un certain temps avant de trouver ses points forts et sa vraie place. Mais dès qu'on y arrive, tout va beaucoup mieux.

Comment savoir où se situent nos forces? Il est possible qu'on ne les ait même pas toutes trouvées...

On ne trouve pas ses points forts en analysant, mais en essayant. Un chef compétent confie à un jeune collaborateur fraîchement engagé différentes tâches en succession relativement rapide et observe sa façon de procéder. Est-il plutôt rapide ou lui faut-il du temps? A-t-il l'esprit d'équipe ou aime-t-il plutôt travailler en solo? Supporte-t-il l'urgence? Il faut avoir un œil sur ces choses. Ce n'est qu'ainsi qu'on identifie rapidement les forces et les faiblesses de chacun. Après quoi, il ne reste plus qu'à répartir les tâches en conséquence, dans la mesure du possible.

Vous avez dit que vous avez parcouru la «voie pénible vers la généralisation». Lorsqu'on est très spécialisé dans un domaine, par contre, on court le risque de ne pas développer un grand nombre de ses forces.

Lorsqu'on peut se spécialiser dans le domaine où l'on est fort, la spécialisation conduit à de très grandes performances et beaucoup de succès. Or, plus on s'élève dans une organisation, plus les capacités en tant que généraliste ont de l'importance. On est donc tenu de devenir en quelque sorte un spécialiste de la généralisation, ce qui n'est pas du tout compliqué lorsqu'on connaît et qu'on utilise, p. ex. les bons modèles de management. Mais même un généraliste ne marquera vraiment de points que dans ses domaines de compétence. Reste à espérer qu'il ne causera pas trop de dégâts dans ses domaines moins spécialisés. Le succès ne repose pas sur des faiblesses.

Merci beaucoup pour cet entretien.

Pour plus d'informations: www.poste.ch/directpoint.

La Poste Suisse
PostMail
Marketing direct
Viktoriastrasse 21
3030 Berne

Téléphone 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.poste.ch/directpoint