



L'excellence ? Du perfectionnisme à la performance.

Présentation au colloque « Thèmes d'entreprises » Essec, 22 mars 2012, MEDEF.

Matthieu Poirot

Psychologue social et Docteur en gestion.

Dirigeant de Midori Consulting

Mon rôle de consultant consiste essentiellement à améliorer la situation de mes clients. Je suis donc évalué et mandaté pour clarifier comment développer la performance dans les organisations.

Lors de discussion, en Europe, en Amérique du nord ou au Proche et Moyen-Orient, l'un des obstacles, fréquemment cité par les dirigeants, est celui de confondre performance et perfectionnisme. Au cours de mes missions, j'ai progressivement pris conscience que le perfectionnisme reste un mécanisme à la fois culturel, organisationnel, managérial et individuel, qui favorise le plus l'épuisement professionnel et le manque de performance.

Comment définir le perfectionnisme ?

La recherche définit ce trait comportemental, comme étant la motivation à atteindre des standards irréalistes de réussite. La représentation de la réussite se dessine en tout ou rien : succès complet/ échec total. Cette vue manichéenne du monde induit la peur de conséquences importantes, dans le cas où l'objectif ne serait pas entièrement atteint. Il en résulte une obsession du détail et une peur de la punition, pouvant conduire finalement à l'évitement de la prise de risque.

Les conséquences, pour le monde du travail :

- Dans un monde où le changement est la seule constante ; où les apprentissages organisationnels et individuels sont au cœur de l'hypercompétition, le perfectionnisme empêche la remise en question et développe les comportements de protection et de justification. On passe de l'apprentissage par l'erreur à l'erreur d'apprentissage ; ce qui dans la durée, notamment pour des activités sensibles, peut conduire à des catastrophes.

- Le perfectionnisme conduit inévitablement au micromanagement ; un style de direction cherchant à tout contrôler, y compris la subjectivité des collaborateurs. Les réactions naturelles et fréquentes des salariés sont de développer des stratégies de contournement, de résistance frontale, de contentieux juridique (par exemple une plainte pour harcèlement) et de désengagement.
- Le surtravail est valorisé comme un critère de réussite, alors qu'il réduit la performance et met à risque la santé des salariés. Les sportifs de haut niveau le savent bien : leur performance est liée à l'intégration intelligente de fortes charges de travail et d'une discipline importante, dans la récupération. L'entreprise contrôle de moins en moins la charge ; qui est liée aux clients, mais peut contrôler les temps de récupération.
- Le manque de reconnaissance se développe, car seul le résultat est valorisé au détriment des efforts. La pensée « tout ou rien » du perfectionnisme induit que seule l'atteinte pleine et entière du résultat, peut être valorisée. Or, la chance peut aussi expliquer un résultat. Les commerciaux le savent bien : beaucoup d'efforts, de la tactique et parfois du résultat.

Alors, comment en sortir ?

L'axe stratégique : le perfectionnisme se développe comme comportement défensif au manque de clarification stratégique : quels sont précisément les résultats que l'on souhaite atteindre ? Par exemple, « être *team player* ou proactif » ne veut rien dire. Nous avons besoin d'instructions bien plus précises, pour représenter mentalement ce que veut dire « performance » dans l'entreprise. 80% des individus sont des « visuels », c'est à dire qu'ils leur faut pouvoir filmer, dans leur tête, le résultat désiré. Lorsque la stratégie manque de cohérence, d'alignement et de redescende par le management intermédiaire, la réaction anxieuse des collaborateurs est de développer du perfectionnisme. Au-delà de la stratégie, la clarification des résultats attendus et l'accompagnement du changement sont essentiels.

L'axe managérial : Les réactions comportementales de l'équipe de direction vont induire la culture de l'entreprise. Dans les grands groupes, de nombreux dirigeants sont implicitement sélectionnés sur leurs capacités, hors normes, de travail. Ils deviennent, par leur position, un modèle à suivre. Le nombre d'heures travaillées devient ainsi, un critère de statut social. Récemment, lors d'un jury d'entreprenariat dans une Grande Ecole, j'ai entendu un dirigeant critiquer un jeune entrepreneur car il gâchait son talent ! Celui-ci a trouvé le moyen de créer une petite boutique sur internet, lui permettant de générer des revenus très corrects tout en ayant du temps pour soi et pour sa famille... Lui

reproche-t-on, de ne pas assez « se tuer à la tâche » ? Pourquoi ne pas valoriser son efficacité ?

L'axe individuel : chacun d'entre nous doit pouvoir fixer des limites intérieures à son travail. Suivant les valeurs et les expériences de vie, le cadre de référence de chacun va lui permettre d'écouter ses limites, pour mieux gérer sa performance. Le repos n'est pas un temps improductif mais un temps de récupération. Par exemple, il est démontré que travailler plus de 10h par jour a des conséquences importantes pour la santé physique et mentale. L'un des facteurs explicatifs le plus important de la durée de vie moyenne, moins importante en Amérique du nord, par rapport à l'Europe, est la fréquence et la durée des vacances. Ce principe, connu depuis longtemps dans les métiers à niveau de concentration élevée (pilote, conducteur de train, bus, policier, médecins,...) est progressivement reconnu dans le monde du travail. Personne ne peut travailler de manière intense, tout le temps, au risque de voir sa motivation décroître et apparaître des symptômes d'épuisement. Dans l'objectif d'une meilleure récupération, nous devons nourrir les autres sphères de notre vie et prendre soin de notre santé. La caféine, la cigarette, l'excès d'alcool ou de tranquillisants sont par ailleurs, des accélérateurs d'épuisement physique et mental.

Pour terminer, quelques questions à se poser :

Ai-je assez de temps pour récupérer ? Comment sont organisés les temps de récupération dans mon entreprise ? Quel est le comportement des dirigeants et du management sur ces questions ? Quelles normes de travail dans l'entreprise ? Le surtravail est-il la norme ? Quelles en sont les conséquences ? En repérant l'une des périodes où j'étais le plus productif, qu'avait-il de différent dans cette période ? Sommes-nous capable de prioriser le travail ?

Retrouvez nous sur : www.midori-consulting.com

Matthieu POIROT,

Fondateur et dirigeant de Midori Consulting. 11 ans d'expérience dans le conseil. Expert en qualité de vie au travail. Docteur ès Sciences de Gestion et Psychologue social, formé aux approches cognitivo-comportementales et systémiques. Il partage son temps entre l'entreprise, la recherche et l'enseignement, en France et à l'étranger. Son expérience et ses compétences pluridisciplinaires lui permettent de proposer un conseil "haute couture" en management humain des organisations.

Il est l'auteur d'un livre (avec Bruno Lefebvre) et de plus d'une dizaine d'articles académiques. Son travail a été cité dans plusieurs médias: Europe 1, France 5, les échos, la tribune, l'agence reuters, management, cadreemploi, 01net, Ouest France, Newzy,... Ses clients sont principalement de grands groupes internationaux, des PME, des associations et des organisations publiques.

Pour le contacter : matthieu.poirot@midori-consulting.com