

# L'EXCELLENCE REMPLACE LE PERFECTIONNISME

Disposer de temps pour s'adapter, c'est plus confortable. Parfois, cet avantage laisse la place au perfectionnisme. Pour affronter les multiples obstacles parfois complexes de l'entreprise, il s'agit de passer du perfectionnisme à l'excellence...

TEXTE > Alain Mounir



## Différences et effets entre ces deux notions

Le perfectionnisme, qualité s'il en est, nécessite un contexte particulier pour l'exprimer avec pertinence: du temps. La plupart des doléances que nous entendons des «middle managers» sont pourtant bel et bien liées aux manques de temps. Nous nous sommes déjà exprimés sur «le temps nécessaire et suffisant» pour qu'une démarche reste efficiente. Nous excluons donc de notre propos les situations où, d'évidence, nous avons sous estimé le temps à engager dans une démarche, erreur humaine assez chronique. Le perfectionnisme permet de rechercher et de trouver la meilleure qualité possible de l'acte.

Lorsque la situation requiert un compromis entre «le temps idéal» et «le temps nécessaire et suffisant», le perfectionnisme peut devenir un frein et un excellent générateur de frustrations. Pour contourner cet obstacle, nous proposons la notion d'«Excellence».

Le sens proposé de l'excellence est de réunir, au-delà du qualitatif réducteur, le bon sens et l'intelligence de

produire un acte dont la performance globale est au-dessus de la moyenne. Sous cet angle de vue, on peut donc parfaitement imaginer que malgré un aspect qualitatif discutable, le fait d'avoir fait preuve, par exemple, d'un sens aigu de la priorité, fait de l'acte, un acte «excellent» parce qu'en dessus de la moyenne par rapport au contexte.

L'intérêt de savoir passer du perfectionnisme à l'excellence, est donc d'ouvrir le champ des moyens pour se satisfaire des situations pragmatiques sans se priver de challenge! L'excellence requiert, dans le sens proposé, plus de compétences et de talents pour adapter l'acte à la situation. Les critères qualitatifs et quantitatifs sont ainsi enrichis de critères tactiques, stratégiques et politiques.

## Le service global

Le fait d'enrichir les critères d'un acte pour l'aborder en terme d'excellence va présenter un premier risque identique à celui du perfectionnisme excessif: d'engager beaucoup trop d'énergie et de ressource dans le projet. Le garde fou efficace est la compréhension globale du service à fournir.

Depuis plusieurs années, les approches «supply chain» ont considérablement fait progresser les approches des organisations. Ce processus global qui tient compte de l'amont et de l'aval des situations, génère en effet une meilleure compréhension des activités et des impacts entre elles. L'excellence nécessite une bonne compréhension des processus pour anticiper ou/et réagir avec pertinence en fonction des situations. Le fait d'être parfaitement lucide sur les conséquences de ses décisions permet une meilleure analyse, donc de meilleurs choix.

Les tableaux de bords prospectifs (Balanced Score

Cards, Kaplan et Norton) vont plus loin dans la compréhension globale du pilotage d'entreprise et favorisent encore mieux l'excellence.

### **L'ordre de grandeur, sauveur des pathologies des décimales...**

C'est il y a plus de vingt ans qu'un professeur de l'école d'Ingénieurs du Nord vaudois nous avait surpris dès la première heure de cours. Pour positionner historiquement ce souvenir, il s'agissait de l'apparition des premières calculatrices programmables (courbes, mathématiques, matrices, etc.). Sa deuxième action (après le «bonjour» usuel) fût de déclarer «... je ne veux pas voir de vos gadgets, laissez «les EPF» calculer les virgules, un ETS, ça évalue à 3%...ça suffit!...».

Vous pouvez imaginer la surprise et certainement les jugements peu élogieux de la part de certains étudiants... ajoutés à la frustration de réduire les précieuses machines représentatives du «progrès»!

La découverte, pour la plupart d'entre nous, des méthodes de calculs de tête nous a rapidement démontré que nous savons parfaitement approximer à 3% avec un peu d'expérience, alors que nous commettons beaucoup plus d'erreurs en cherchant l'exactitude. Au-delà du clin d'œil du professeur par rapport aux «EPF», cette expérience démontre une des manières de cultiver l'excellence: savoir rester dans un résultat de bon sens par rapport à une situation.

L'énergie déployée pour couvrir les 99,99% des incertitudes et non seulement un mythe, mais souvent un gaspillage de ressources.

### **Nous sommes trop intelligents?**

Notre capacité complexe à mettre en relations les choses et les événements font de nous des analystes souvent très exhaustifs! La bonne nouvelle est bel et bien que nous sommes capables d'identifier nombre de risques et de défauts d'une situation. La moins bonne est, une fois ces points négatifs identifiés, et que nous serons tentés de neutraliser la totalité des

variables. La conséquence que nous observons est une tendance à la réduction du risque exacerbée. L'effet pervers de cette tendance: le report, voir l'absence des décisions. Si nous voulions encore «pousser le bouchon»... pourquoi ne pas penser à la paranoïa comme issue fatale de cette intelligence?

Pas de doutes sur le fait que des décisions stratégiques tiennent compte des risques. La question est de l'ordre du rapport coûts / gains de certaines précautions...

### **Accepter les zones d'ombres...**

Dans toute organisation ou processus, il existe des zones d'ombres. Nous appelons zones d'ombre des zones mal contrôlées parce qu'aléatoirement influencées (règles endogènes ou exogènes). Si nous prenons en compte ce qui précède, premier réflexe «intelligent»: tentative de tout contrôler! Deuxième comportement possible: voir dans les zones d'ombres des opportunités de tester nos limites.

Comprenons-nous bien, nous avons bien neutralisé 80% des risques, mais nous avons choisi de laisser «ouvertes» les zones dont les impacts sont insuffisants pour justifier des mesures fiables. Être capable de s'accorder des zones d'ombres consciemment, c'est déjà être prêts à réagir à l'apparition de surprises. Imaginez la croissance du confort dans l'organisation si tous les cadres sont dans cet état d'esprit...

Pour conclure, laisser au système des zones non maîtrisées, c'est garder un certain «éveil» des acteurs. Si la croyance collective est que «tout est sous contrôle», nous pensons que non seulement ce niveau d'éveil diminue mais que de plus, une certaine léthargie managériale peut s'installer.

Eclairons donc ces zones d'ombres par l'excellence et le plaisir d'innover avec une intelligence plus globale. «

Etabli par Alain Mounir,  
CDO Consulting Sarl  
[www.votrekeyman.com](http://www.votrekeyman.com)

créé



→ **Identifier, mesurer et faire progresser les compétences clés, ce n'est pas nouveau**

→ **Mesurer la cohérence des actions pour toute l'entreprise**

Vous obtiendrez des retours sur investissements durables surprenants, de la direction à toute l'organisation.

*C'est nouveau*

**Avec la solution informatisée Opemans™ vérifiez et osez un projet pilote au service des défis de votre entreprise.**



[www.votrekeyman.com](http://www.votrekeyman.com)