

# Le perfectionnisme au travail : le paradoxe des effets délétères

Le perfectionnisme au travail est souvent synonyme d'engagement. Quelles sont ses différentes facettes et leurs conséquences ?

<b>Durée de la formation:</b>	-
<b>Modalités:</b>	
<b>Destinataires:</b>	

Dans nos sociétés occidentalisées, le [perfectionnisme](#) au travail est souvent synonyme d'engagement. S'il peut, en apparence du moins, présenter des qualités pour l'organisation (ex : performance, qualité du travail), il est parfois associé à des conséquences délétères pour la santé des personnels et ainsi illustrer le proverbe « *Le mieux est l'ennemi du bien* ». Comment définir le perfectionnisme ? Quelles sont ses différentes facettes et leurs conséquences ? Comment l'organisation du travail peut-elle prévenir ses effets délétères ?

## Qu'est-ce que le perfectionnisme selon la recherche ?

Harari et ses collaborateurs (2018), chercheurs américains, définissent le perfectionnisme comme « *une fixation de normes de performance excessivement élevées et une évaluation trop critique de son propre comportement* ». Autrement dit, le perfectionnisme se caractérise par la recherche inflexible de perfection absolue qui, lorsqu'elle n'est pas atteinte, entraîne chez le perfectionniste le sentiment d'un échec total ainsi qu'une autocritique sévère. Le perfectionnisme au travail renvoie donc à un comportement compulsif du « tout au rien » dans la mesure où le travailleur a des exigences personnelles très élevées, même si la situation de travail ne l'exige pas. Selon ces chercheurs (Harari et ses collaborateurs, 2018), le perfectionnisme aurait deux facettes :

- **Le perfectionnisme pour la recherche d'excellence**, aussi appelé perfectionnisme adaptatif, est la tendance compulsive à s'imposer des standards excessivement élevés quelles que soient les exigences de l'environnement travail (fortes ou faibles). En cas d'échec, l'estime de soi est dégradée. A l'inverse en cas de réussite, les standards sont réévalués pour être à nouveau réhaussés. Cette forme de perfectionnisme est donc caractérisée par une éternelle insatisfaction. A titre d'exemple, ce type de perfectionniste ne peut se détendre tant que la tâche à accomplir n'est pas parfaitement réalisée.
- **Le perfectionnisme pour l'évitement de l'échec**, aussi appelé perfectionnisme inadapté, est caractérisé par la perception que les autres ont des exigences excessives à leur égard et par des inquiétudes obsessionnelles et disproportionnées quant à l'échec. Précisément, ces perfectionnistes ont le sentiment qu'en cas d'échec, ils perdront de la valeur aux yeux des autres.

Un individu peut présenter une ou les deux facettes du perfectionnisme.

## Quels sont les liens entre perfectionnisme au travail et santé ?

Toujours la même équipe de chercheurs américains (Harari et ses collaborateurs, 2018) ont publié une étude révélant les conséquences du perfectionnisme au travail sur la santé. Si le perfectionnisme pour la recherche d'excellence est en général associé positivement à la motivation et à l'engagement au travail, ils ont observé le constat inverse pour le perfectionnisme pour l'évitement de l'échec. Ce dernier est également positivement corrélé au **stress**, à l'**anxiété**, à la **dépression**, ainsi qu'aux trois facettes du **burnout** (l'épuisement émotionnel, au cynisme et à la réduction du sentiment d'auto-efficacité). Par ailleurs, si les résultats démontrent que les perfectionnistes ont plus de probabilité d'être **addictes au travail**, ceux ayant recours au perfectionnisme pour l'évitement de l'échec sont plus

particulièrement exposés. Autre fait intéressant, cette étude démontre que le perfectionnisme n'est peu voire **pas du tout associé à la performance au travail**. Les résultats permettent de conclure que le perfectionnisme pour l'évitement de l'échec est un comportement délétère pour la santé au travail, contrairement au perfectionnisme pour la recherche d'excellence.

## Quelques signes d'un perfectionnisme au travail excessif ?

- Des exigences auto-imposées croissantes non demandées,
- Des sentiments d'insatisfaction et d'inaccomplissement,
- De l'autocritique perpétuelle,
- De la rigidité (« tout ou rien »),
- Des retards dans la transmission des livrables,
- De la [procrastination](#). Paradoxalement, parce que le travailleur visualise le résultat final parfait auquel il doit aboutir, il pourrait avoir tendance à repousser perpétuellement la tâche par peur de ne pas être à la hauteur.

## Comment l'organisation du travail peut protéger les salariés des effets délétères du perfectionnisme au travail ?

Des scientifiques finlandais (Gluschkoff et ses collaborateurs, 2017) ont démontré que le [détachement psychologique](#) pendant les temps de repos protège les perfectionnistes des symptômes dépressifs. En effet, quand ils se coupent de leur activité professionnelle, ils peuvent se remettre plus efficacement des tracas générés par le travail et échappent aux préoccupations associées au perfectionnisme (ruminations). Pour favoriser le détachement psychologique, l'organisation doit :

1. Respecter **les temps de pauses** (ex : pause méridienne, week-end, congés) et le [droit à la déconnexion](#) (pas d'envoi de mails, pas d'appel en dehors des horaires de travail).
2. Encourager **les micro-pauses dans la journée de travail** permettant de faire cesser les préoccupations excessives et irrationnelles (ex : exercice de relaxation, étirements).
3. Déterminer avec les salariés des **horaires fixes** pour scinder efficacement le temps travail et le temps personnel et favoriser les [processus de récupération](#).

Par ailleurs, les encadrants doivent éviter au maximum l'ambiguïté en **exprimant clairement les missions à réaliser, leurs attentes** et en **déterminant des échéances**. Il peut être utile de transmettre aux salariés des **exemples de livrables terminés** pour illustrer les standards demandés. Enfin, il est nécessaire d'instaurer un [climat de confiance](#) et des **espaces d'échange informel** pour que les collaborateurs puissent exprimer les situations de travail dégradées et leurs difficultés.

## Conclusion

Contrairement à l'idée très répandue qu'un travailleur perfectionniste est un travailleur engagé et performant, les études scientifiques révèlent que ce n'est pas systématiquement le cas et même que ce comportement peut entraîner des effets délétères sur sa santé. Si le perfectionnisme relève avant tout de facteurs personnels, l'organisation du travail et l'encadrement peuvent mettre en place des actions concrètes pour limiter ces effets néfastes.

## Bibliographie

Gluschkoff, K., Elovainio, M., Hintsanen, M., Mullola, S., Pulkki-Råback, L., Keltikangas-Järvinen, L., & Hintsala, T. (2017). Perfectionism and depressive symptoms: The effects of psychological detachment from work. *Personality and Individual Differences*, 116, 186-190. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.044>

Harari, D., Steed, L. B., Swider, B. W., & Breidenthal, A. P. (2018). Is Perfect Good? A Meta-Analysis of Perfectionism in the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1121-1144. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000324>

Ocampo, A. C. G., Wang, L., Kiazad, K., Restubog, S. L. D., & Ashkanasy, N. M. (2020). The relentless pursuit of perfectionism: A review of perfectionism in the workplace and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 144-168. <https://doi.org/10.1002/job.2400>

Xie, Y., Yang, J., & Chen, F. (2018). Procrastination and multidimensional perfectionism: A meta-analysis of main, mediating, and moderating effects. *Social Behavior and Personality: An*

*International Journal*, 46(3), 395–408. <https://doi.org/10.2224/sbp.6680>

## L'auteure



**Julia Aubouin Bonnaventure**, chargée de recherche appliquée chez AD Conseil et doctorante en convention CIFRE en psychologie du travail et des organisations au laboratoire Qualipsy de l'Université de Tours. Ses travaux portent sur l'étude des effets des pratiques organisationnelles sur la santé psychologique, les attitudes et les comportements des travailleurs.