

## Perfectionnisme du leader et créativité des employés :

### Cas des entreprises High Tech

Anass YACHOULTI

Docteur en Sciences de Gestion, FEG, Maroc

E-mail : [anas.yachoulti@gmail.com](mailto:anas.yachoulti@gmail.com)

Received: December 28, 2023

Accepted: July 15, 2024

Published: December 25, 2024

#### Résumé

**Objectif :** Cet article explore dans quels cas le perfectionnisme du leader favorise la créativité des employés.

**Méthode :** Une étude quantitative exploratoire a permis de confronter nos 4 hypothèses au contexte marocain d'entreprises high Tech. Nous avons utilisé le questionnaire comme outil de collecte de données.

**Résultats :** Les effets du perfectionnisme des dirigeants sur l'engagement, l'épuisement émotionnel et la créativité dépendaient du lieu de contrôle des employés. Nos résultats indiquent que les internes peuvent bénéficier du perfectionnisme des dirigeants (avec des rendements décroissants) grâce à un engagement accru sans subir les inconvénients du perfectionnisme tels que l'épuisement émotionnel. En revanche, les externes souffraient de perfectionnisme en raison d'un épuisement émotionnel accru sans ressentir les avantages du perfectionnisme tels que l'engagement.

**Originalité/Pertinence :** Nous avons adopté les lentilles de la théorie de l'autorégulation pour comprendre l'interaction entre le perfectionnisme du leader et la créativité des employés. Nous avons également contribué aux recherches portant sur la créativité dans les entreprises en soulignant les éléments susceptibles de stimuler la créativité des employés.

**Mots clés :** perfectionnisme du leader, engagement, épuisement émotionnel, créativité des employés.

## Leader perfectionism and employee creativity: Case of High-Tech companies

Anass YACHOULTI

Docteur en Sciences de Gestion, FEG, Maroc

E-mail : [anas.yachoulti@gmail.com](mailto:anas.yachoulti@gmail.com)

**Received:** December 28, 2023

**Accepted:** July 15, 2024

**Published:** December 25, 2024

### Abstract

**Purpose:** This article explores in which cases leader perfectionism fosters employee creativity.

**Approach:** An exploratory quantitative study made it possible to compare our 4 hypotheses to the Moroccan context of high-tech companies. We used the questionnaire as a data collection tool.

**Results:** The effects of leader perfectionism on engagement, emotional exhaustion, and creativity depended on employees' locus of control. Our results indicate that internals can benefit from leader perfectionism (with diminishing returns) through increased engagement without experiencing the downsides of perfectionism such as emotional exhaustion. In contrast, externals suffered from perfectionism due to increased emotional exhaustion without experiencing the benefits of perfectionism such as engagement.

**Originality:** We adopted the lenses of self-regulation theory to understand the interplay between leader perfectionism and employee creativity. We have also contributed to research on creativity in companies by highlighting the elements likely to stimulate employee creativity.

**Keywords:** leader perfectionism, commitment, emotional exhaustion, employee creativity.

## Introduction

Dans un contexte marqué par une concurrence féroce, les managers ont tendance à exiger de leurs subordonnés qu'ils créent des idées, des produits et des services nouveaux et utiles (Hughes et al, 2018), qu'ils dépassent les attentes des clients et qu'ils atteignent des normes qui sont insurmontables pour les concurrents. Par conséquent, les dirigeants ont tendance à démontrer une tendance perfectionniste envers les employés en établissant des normes exceptionnellement élevées pour eux, en exigeant qu'ils respectent ces normes et en s'attendant à ce qu'ils fournissent les meilleurs résultats possibles sans erreurs ni défauts.

Afin de faire face aux exigences des managers, les employés doivent s'éloigner des solutions existantes et essayer différentes alternatives, c'est-à-dire faire preuve de créativité. Dans ce sens, la recherche de la perfection améliore l'engagement, l'adaptation active axée sur le problème et le comportement innovant, qui peuvent tous promouvoir la créativité. Par conséquent, le perfectionnisme dont font preuve les dirigeants a le potentiel de favoriser la créativité des employés. Toutefois, le perfectionnisme des dirigeants pourrait également nuire à la créativité des employés. Étant donné que les normes des dirigeants perfectionnistes sont exceptionnellement élevées, les employés peuvent trouver ces exigences écrasantes et se sentir épuisés, ce qui pourrait accroître la difficulté de l'autorégulation nécessaire pour générer des idées nouvelles.

Ces arguments suggèrent que la question de savoir si le perfectionnisme des dirigeants peut stimuler ou miner la créativité des employés n'est pas concluante. Nous adoptons une perspective d'autorégulation pour examiner pourquoi (les mécanismes d'influence), envers qui (la caractéristique d'un employé en tant que modérateur) et dans quelle mesure (les effets curvilignes) le perfectionnisme du leader peut affecter la créativité des employés.

Notre recherche sera articulée comme suit. Dans un premier temps, nous réaliserons une revue de littérature avec l'exposition du modèle et des hypothèses de recherche. Dans un deuxième temps, nous allons présenter la méthodologie et les résultats de notre recherche avant de conclure par la discussion et l'analyse des résultats.

## 1. Contexte théorique et hypothèses

### 1.1. Conceptualisation du perfectionnisme du leader

Le perfectionnisme fait référence au désir inné d'une personne à l'excellence (Harari et al., 2018) qui se manifeste par des comportements perfectionnistes similaires envers soi-même et envers les autres. Nous nous concentrons sur le perfectionnisme des dirigeants envers les employés, une forme de perfectionnisme orienté vers les autres, car ce concept capture la composante interpersonnelle du perfectionnisme (Limburg et al, 2017) et peut avoir des implications interpersonnelles significatives pour les employés.

Nous définissons le perfectionnisme des dirigeants envers les employés comme le désir du leader de perfection de la part de ses employés, qui se caractérise par le fait que les dirigeants établissent des

normes exceptionnellement élevées pour les employés, exigeant constamment qu'ils respectent ces normes et s'attendent à ce qu'ils fournissent les meilleurs résultats possibles sans erreurs ni défauts. Semblable à d'autres caractéristiques des dirigeants (par exemple, le narcissisme, l'humilité et l'humour des dirigeants) (Mao et al, 2017), le perfectionnisme du leader se manifeste dans un comportement spécifique envers les employés, et la perception individuelle de ce comportement par les employés façonne leurs expériences (Hopwood et al, 2013).

Le perfectionnisme des dirigeants envers les employés se distingue des styles de leadership associés. Même si l'établissement de normes élevées constitue certes l'aspect le plus important du perfectionnisme, ce dernier met l'accent sur l'excès, ce qui est utilisé dans la littérature pour suggérer que les normes perfectionnistes sont dures (Ocampo et al, 2020) et difficile à satisfaire (Hewitt et al, 2017). Les leaders perfectionnistes sont intolérants aux défauts, mais ce n'est pas nécessairement le cas des dirigeants qui se contentent de fixer des normes élevées.

Le perfectionnisme du leader diffère du leadership transformationnel. Les leaders transformationnels encouragent les employés à transcender leurs intérêts personnels pour travailler pour le bien collectif (Bass, 1985), tandis que les leaders perfectionnistes se concentrent moins sur les objectifs collectifs et ne partagent pas les caractéristiques fondamentales des leaders transformationnels, comme transmettre une vision partagée et accorder une attention individualisée aux objectifs collectifs de développement des adeptes. Le perfectionnisme du leader diffère également du leadership directif. Un leader directif fournit à ses subordonnés des conseils spécifiques concernant les objectifs, les moyens d'atteindre les objectifs et les normes de performance (Cruz et al, 1999), alors qu'un leader perfectionniste ne peut pas fournir d'instructions directives ni surveiller ses subordonnés. Enfin, le perfectionnisme des dirigeants diffère de la supervision abusive, qui fait référence aux perceptions des subordonnés quant à la mesure dans laquelle les superviseurs s'engagent dans l'affichage soutenu de comportements verbaux et non verbaux hostiles (Guo et al, 2020). Même si les dirigeants perfectionnistes peuvent reprocher à leurs subordonnés de ne pas répondre aux attentes, ils ne perpétuent pas une hostilité soutenue à leur égard.

## **1.2. Perfectionnisme des dirigeants et créativité des employés : théorie de l'autorégulation**

Nous utilisons une perspective d'autorégulation pour comprendre si le perfectionnisme des dirigeants affecte positivement ou négativement la créativité des employés. La théorie de l'autorégulation est une théorie qui explique le processus de motivation par lequel les individus s'efforcent d'atteindre des objectifs ou des normes (Baumeister, 1998). Un principe central de cette théorie est que les individus sont motivés à réduire l'écart entre l'état actuel et l'état souhaité (objectif). Cependant, même si les efforts déployés pour réduire l'écart peuvent inciter les individus à se consacrer à la réalisation de leurs objectifs, cela peut nécessiter beaucoup d'efforts et épuiser leur énergie et leurs autres ressources personnelles. La théorie de l'autorégulation stipule en outre que l'ampleur de la motivation ou l'épuisement des individus dépend de leur capacité à contrôler les événements de leur vie (Robson et al, 2010).

En nous appuyant sur ce qui a été dit, on peut considérer que, parce que le perfectionnisme des dirigeants accroît l'écart entre les résultats professionnels actuels et idéaux, il peut déclencher chez les employés une autorégulation de leur état physique, cognitif et affectif. Plus précisément, les employés peuvent être confrontés à deux états régulateurs, à savoir l'engagement et l'épuisement

émotionnel. L'engagement est un état positif et d'épanouissant dans lequel les employés s'investissent dans l'exercice de leurs fonctions, investissent leur énergie et font l'expérience d'un lien avec leur travail (Chanana et Sangeeta. 2021). L'épuisement émotionnel est un état général dans lequel les personnes se sentent physiquement fatiguées, émotionnellement frustrées et perdent leur concentration cognitive (Tan et Akhtar, 1998). L'accent persistant des dirigeants perfectionnistes sur la supériorité et l'aversion pour les défauts peut créer des pressions sur les performances et conduire à l'épuisement émotionnel des employés (Shirazizadeh et Karimpour, 2019).

L'engagement et l'épuisement émotionnel influencent à leur tour la créativité des employés dans différentes directions. Lorsqu'ils sont engagés, les employés démontrent de vastes processus cognitifs (Macaron et al, 2020), allouent des ressources supplémentaires à leur travail et sont réceptifs aux nouvelles pensées (Langelaan et al, 2006), qui sont propices à la créativité. Cependant, lorsqu'ils sont émotionnellement épuisés, les employés sont moins susceptibles de penser de manière créative et flexible et ont tendance à perdre leur enthousiasme pour la recherche de nouvelles solutions aux problèmes, faisant ainsi preuve d'une faible créativité.

En résumé, la théorie de l'autorégulation et les arguments évoqués ci-dessus indiquent que l'engagement des employés et l'épuisement émotionnel sont deux états régulateurs qui peuvent potentiellement traduire l'impact du perfectionnisme des dirigeants sur la créativité des employés, mais dans des directions divergentes. Cependant, la question de savoir si le perfectionnisme du leader affecte positivement ou négativement la créativité des employés sera déterminée par la mesure dans laquelle les employés font l'expérience de ces deux états réglementaires, qui dépend de leur lieu de contrôle et du niveau de perfectionnisme du leader.

### **1.3. L'effet modérateur du lieu de contrôle et l'effet curviligne du perfectionnisme du leader**

Les individus diffèrent selon leur lieu de contrôle (Edú-Valsania et al, 2022). Plus précisément, les individus dotés d'un locus de contrôle interne (c'est-à-dire les internes) croient qu'ils sont des agents causaux des comportements et des résultats et qu'ils sont capables de maîtriser leur destin et de contrôler leur environnement externe. En revanche, les individus dotés d'un lieu de contrôle externe (c'est-à-dire les externes) croient que leurs comportements et leurs résultats sont dominés par des forces externes, telles que le destin, la chance et d'autres puissants, et qu'ils sont moins capables de modifier leur environnement externe. Les internes et les externes diffèrent dans leur perception de l'environnement, leur motivation, leur tendance à fournir des efforts et leurs stratégies d'adaptation, ce qui entraîne des expériences et des résultats de travail et de vie différents.

**L'effet modérateur sur l'engagement.** Nous supposons que le perfectionnisme des dirigeants aura un effet curviligne sur l'engagement des internes mais un effet linéaire sur les externes. Les internes peuvent faire preuve d'un plus grand engagement au travail en réaction à un leader perfectionniste par rapport à un leader non perfectionniste, mais leur engagement a tendance à diminuer lorsque le leader est extrêmement perfectionniste. En revanche, plus le leader est perfectionniste, plus les externes peuvent se sentir menacés plutôt que motivés, et il est peu probable que cette tendance s'arrête ou s'inverse.

Le perfectionnisme des dirigeants peut augmenter l'engagement des internes car ils ont tendance à être motivés par les défis perfectionnistes. Premièrement, en raison de leur croyance dans leur contrôle sur l'environnement, les internes perçoivent les situations de travail de manière positive, par exemple en voyant plus d'opportunités que de difficultés et en évaluant les rôles de travail comme étant régis davantage par eux-mêmes que par les autres. Ainsi, ils ont tendance à considérer l'accent mis par leur leader sur le perfectionnisme comme une opportunité d'apprentissage et à se sentir enthousiastes. Deuxièmement, parce que les internes croient en leur capacité à contrôler les événements de la vie, ils sont enclins à se remettre en question. Les normes élevées des leaders perfectionnistes correspondent à leur désir de relever des défis. Enfin, les internes sont optimistes quant au lien efforts-résultats (c'est-à-dire les attentes), qui est le fondement de la motivation au travail et de l'investissement dans l'effort. Par conséquent, les internes travaillant avec des dirigeants perfectionnistes ont tendance à faire preuve d'un engagement accru en s'autorégulant constamment pour atteindre les résultats souhaités.

Néanmoins, le perfectionnisme des dirigeants risque de ne pas s'améliorer davantage et pourrait même nuire à l'engagement des internes s'il est trop élevé. Premièrement, l'accent primordial mis par les dirigeants extrêmement perfectionnistes sur la perfection peut créer un énorme écart entre le niveau de performance souhaité et le niveau que les internes ont confiance d'atteindre. L'écart considérable, combiné à l'insuffisance des ressources personnelles pour atteindre un statut apparemment impossible à obtenir, empêchera les internes d'augmenter continuellement leur engagement, voire les fera se désengager. Conformément à cette position, les recherches montrent que les employés sont peu motivés lorsqu'un objectif dépasse leurs capacités et que des objectifs impossibles à atteindre peuvent accroître le désengagement des individus. Deuxièmement, les dirigeants extrêmement perfectionnistes sont trop rigides et obsédés par la supériorité, ce qui atténuera les attentes des internes à l'égard du lien efforts-résultats et les privera de leur sentiment d'accomplissement, réduisant ainsi leur engagement. Troisièmement, lorsque les facteurs de stress au travail, comme ceux des dirigeants perfectionnistes, induisent également plus de pression, les employés se sentent moins engagés. Globalement, au cours de leur l'autorégulation en réponse aux dirigeants perfectionnistes, les internes ont tendance à faire de plus en plus l'expérience d'un état d'engagement, mais cet impact positif s'inversera et leur engagement diminuera lorsque le perfectionnisme du leader est trop élevé

**Hypothèse 1.** L'effet du perfectionnisme du leader sur l'engagement des employés est modéré par le lieu de contrôle des employés, de sorte que (a) pour les internes, il est positif (curviligne), et (b) pour les externes, il est négatif (linéaire).

**L'effet modérateur sur l'épuisement émotionnel.** Nous supposons que le perfectionnisme du leader aura un effet curviligne sur l'épuisement émotionnel pour les internes mais un effet linéaire pour les externes. On s'attend à ce que les internes ne connaîtront pas d'épuisement émotionnel en réaction à un leader perfectionniste par rapport à un leader non perfectionniste. Cependant, si le leader est extrêmement perfectionniste, il se sentira épuisé. En revanche, plus le leader est perfectionniste, plus les personnes extérieures peuvent se sentir émotionnellement épuisées.

Il est peu probable que le perfectionnisme des dirigeants soit épuisant pour les internes, car leur croyance dans le contrôle personnel peut atténuer cette expérience épuisante. Premièrement, étant

donné que la croyance dans le contrôle des résultats peut rendre une personne psychologiquement saine et forte (Thompson et Van den Broek, 2010), les internes ne sont pas facilement épuisés par les exigences des dirigeants perfectionnistes. Par exemple, avoir un sentiment de contrôle personnel peut aider les individus à amortir les états émotionnels négatifs dus aux facteurs de stress liés au travail (Wang et al., 2010). Deuxièmement, parce que les internes peuvent utiliser leur pouvoir psychologique pour réguler les tensions physiques, affectives et cognitives, ils sont capables de gérer les expériences potentiellement épuisantes provoquées par le perfectionnisme du leader (Ng et al., 2006). Troisièmement, les internes exercent un contrôle réel de manière efficace, appliquent une stratégie d'adaptation axée sur le problème (Gianakos, 2002) et élaborent des plans pour gérer les situations défavorables (Turnipseed et Bacon, 2009). La perception positive, le pouvoir psychologique et la tendance à la régulation active peuvent protéger les internes de l'épuisement émotionnel associé au perfectionnisme du leader, du moins lorsque les exigences perfectionnistes ne sont pas perçues comme extrêmes.

Cependant, lorsque le leader est extrêmement perfectionniste, les internes peuvent s'épuiser. La perception positive et l'adaptation proactive des internes reposent sur leur confiance dans leur capacité à contrôler l'environnement et dans le lien efforts-résultats. Le perfectionnisme extrêmement élevé des dirigeants met en évidence la difficulté de contrôler les résultats, qu'ils peuvent trouver frustrants et accablants. Dans de telles circonstances, même les internes connaîtront le découragement. De plus, lorsque les employés perçoivent que les exigences de leurs dirigeants sont extrêmement élevées et dépassent leurs ressources personnelles, ils auront du mal à faire face à l'épuisement croissant des ressources et à la détresse. Par conséquent, même si les internes ont tendance à avoir la confiance et la capacité de bien gérer le perfectionnisme des dirigeants, un perfectionnisme extrêmement élevé peut dépasser leurs capacités et submerger leurs ressources, conduisant ainsi à un sentiment d'épuisement.

Les externes sont vulnérables aux défis, tels que la réduction des écarts induits par le perfectionnisme du leader, et les perçoivent comme stressants. Par conséquent, nous ne proposons pas de modèle curviligne pour les externes, mais nous nous attendons à ce que leur épuisement émotionnel augmente linéairement en même temps que le perfectionnisme du leader. Plus précisément, parce que les externes n'ont pas confiance dans leur contrôle sur l'environnement et attribuent les résultats aux forces externes, ils percevront les exigences exigeantes et les normes élevées de leurs dirigeants perfectionnistes comme stressants. Deuxièmement, étant donné que les externes n'ont pas le pouvoir psychologique de contrôler l'environnement et d'y répondre efficacement, les objectifs perfectionnistes imposés par les dirigeants peuvent rendre le processus de régulation très épuisant. Enfin, les externes ont tendance à réagir passivement aux problèmes, par exemple en évitant les difficultés ou en souhaitant qu'une situation se résolve d'elle-même. Par conséquent, ils se sentiront frustrés et épuisés par la réaction critique des dirigeants perfectionnistes face à leurs erreurs et par l'intolérance envers leurs défauts.

**Hypothèse 2.** L'effet du perfectionnisme du leader sur l'épuisement émotionnel des employés est modéré par le lieu de contrôle des employés, de sorte que (a) pour les internes, il est non significatif mais devient positif lorsque le perfectionnisme du leader est trop élevé (curviligne), et (b) pour externes, il est positif (linéaire).

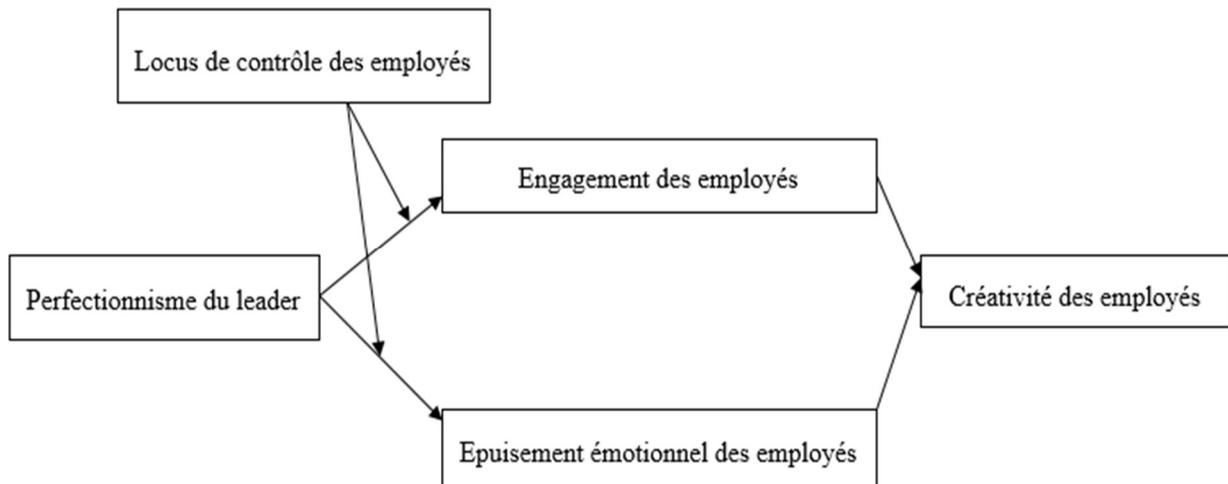
**Un modèle intégré.** Comme indiqué précédemment, l'engagement et l'épuisement émotionnel peuvent servir de mécanismes potentiels expliquant la relation entre le perfectionnisme des dirigeants et la créativité des employés. Nous supposons qu'en modifiant la mesure dans laquelle le perfectionnisme du leader affecte ces deux états d'autorégulation, le lieu de contrôle des employés peut modérer l'effet indirect du perfectionnisme du leader sur la créativité des employés via l'engagement et l'épuisement émotionnel.

**Hypothèse 3.** L'effet indirect du perfectionnisme du leader sur la créativité des employés via l'engagement est modéré par le lieu de contrôle des employés, de sorte que (a) pour les internes, il est positif (curviligne), et (b) pour les externes, il est négatif (linéaire).

**Hypothèse 4.** L'effet indirect du perfectionnisme du leader sur la créativité des employés via l'épuisement émotionnel est modéré par le locus de contrôle des employés, de sorte que (a) pour les internes, il est non significatif puis devient négatif lorsque le perfectionnisme du leader est trop élevé (curviligne), et (b) pour les externes, il est négatif (linéaire).

On présente notre conceptuel comme suit :

**Figure 1 : Modèle conceptuel**



## 2. Méthodologie de recherche

### 2.1. Participants et procédures

Notre d'investigation est constituée d'entreprises de haute technologie au Maroc. Nous avons administré un questionnaire à 120 leaders et 718 employés. Nous avons reçu des réponses valides de 114 leaders et 644 employés. Après avoir exclu les réponses incomplètes, nous avons obtenu un échantillon final de 102 leaders et 503 employés. Les taux de réponse nets étaient de 85,00 % pour les leaders et de 70,06 % pour les employés.

## Mesures

Toutes les variables ont été notées sur une échelle allant de 1 (tout-à-fait en désaccord) à 7 (tout-à-fait d'accord).

**Lotus de contrôle des employés.** Nous avons mesuré cette variable à l'aide de l'échelle de Valecha et Ostrom (1974). Les participants ont fait des choix binaires sur 11 paires d'options, l'une indiquant un lotus de contrôle interne et l'autre un lotus de contrôle externe.

**Engagement des employés.** Nous avons mesuré cette variable à l'aide de l'échelle de Rich et al, (2010), qui se compose de trois sous-facteurs : l'engagement physique (par exemple, « J'ai déployé tous mes efforts pour accomplir la tâche »), l'engagement cognitif (par exemple, « Mon esprit était concentré sur la tâche ») et l'engagement émotionnel (par exemple, « J'étais enthousiaste dans la tâche »).

**Épuisement émotionnel des employés.** Nous avons mesuré cette variable à l'aide de l'échelle de Maslach et Jackson (1981). Un exemple d'item était « Je me sentais épuisé à la fin de la tâche ».

**Créativité des employés.** Nous avons mesuré cette variable à l'aide de l'échelle de Zhou et George (2001). Un exemple d'item était : « Cet employé a souvent des idées nouvelles et innovantes ».

## Stratégie d'analyse de données

Nous avons effectué une analyse de chemin (path analysis) à plusieurs niveaux à l'aide de Mplus 7.4. Nous avons testé les hypothèses 1 et 2 en trois étapes. Premièrement, nous avons examiné l'importance de l'effet de modération et de l'effet de modération curviligne sur l'engagement et l'épuisement émotionnel. Deuxièmement, nous avons calculé les effets conditionnels linéaires et curvilignes du perfectionnisme du leader sur l'engagement ou l'épuisement émotionnel des internes et des externes. Troisièmement, nous avons estimé des pentes simples aux niveaux inférieurs et supérieurs de perfectionnisme pour les internes et les externes. Pour les hypothèses 3 et 4, nous avons estimé les effets indirects conditionnels du perfectionnisme du leader à la créativité via l'engagement et l'épuisement émotionnel pour les internes et les externes, respectivement.

**Modèle de mesure.** Premièrement, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire pour examiner la validité discriminante de toutes les mesures. Le modèle à cinq facteurs (c'est-à-dire le perfectionnisme du leader, le locus de contrôle, l'engagement, l'épuisement émotionnel et la créativité) correspond de manière adéquate aux données. Ce modèle a montré un meilleur ajustement aux données qu'un modèle à quatre facteurs combinant les deux mécanismes et qu'un modèle à deux facteurs combinant toutes les variables subordonnées.

## 2.2. Résultats

**Tests d'hypothèses.** Les statistiques descriptives, les fiabilités d'échelle et les corrélations bivariées sont présentées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Statistiques descriptives et corrélations bivariées**

Variable	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sexe de l'employé <sup>1</sup>	.45	.50														
Education de l'employé <sup>2</sup>	2.45	.68	.00													
Ancienneté employé	5.65	6.41	0.03	-.15												
Ancienneté leader	3.72	3.44	0.06	-0.19	6.67											
Echange leader-membre	3.85	.73	0.07	0.07	0.05	-0.3	(.89)									
Complexité de travail	5.00	1.75	-0.01	0.25	-0.30	-0.12	-0.10	(.96)								
Organisation 1 (fictive)	.40	.49	-0.11	0.26	-0.46	-0.47	-0.10	.18								
Organisation 2 (fictive)	.08	.27	0.15	-0.21	-0.12	-0.06	-0.14	0.19	-.23							
Organisation 3 (fictive)	.23	.42	0.06	0.14	-0.19	0.04	0.04	-0.16	-0.46	-.16						
Perfectionnisme du leader	4.65	.72	-0.24	0.09	0.04	-0.05	0.05	-0.15	0.12	-0.31	-.18	(.73)				
Locus de contrôle	6.82	2.28	-0.07	-0.03	0.06	0.05	0.08	-0.05	0.14	-0.23	-0.06	.08	(.68)			
Engagement de l'employé	5.81	.79	0.05	-0.11	-0.04	0.48	0.03	-0.05	0.29	-0.11	0.07	0.14	.15	(.96)		
Épuisement émotionnel	2.28	.57	0.05	0.08	0.02	-0.04	0.04	0.04	-0.09	-0.08	0.08	-0.15	-0.27	-.28	(.88)	
Créativité de l'employé	5.48	.88	0.08	0.06	-0.08	-0.08	0.24	0.19	-0.16	0.31	0.01	-0.05	-0.5	-0.25	-.25	(.96)

Les estimations de chemin non standardisées sont présentées dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Résultats d'analyse de chemin multiniveaux**

Variable	Engagement		Épuisement émotionnel		Créativité	
	Estimation	SE	Estimation	SE	Estimation	SE
<b>Niveau 1 covariables</b>						
Sexe des employés	0.03	0.06	-0.05	0.05	0.02	0.05
Formation des employés	-0.04	0.05	0.05	0.04	0.16	0.04
Ancienneté organisationnelle des employés	-0.00	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.01
Mandat dirigeant-employé	-0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Échange leader-membre.	0.42	0.07	-0.02	0.05	0.04	0.04
Complexité du travail	0.03	0.03	-0.00	0.03	-0.48	0.05
Organisation 1	-0.03	0.1	-0.01	0.12	0.48	0.2
Organisation 2	0.53	0.18	-0.03	0.17	-0.35	0.25
<b>Niveau 1 principaux effets</b>						
Perfectionnisme du leader (PL)	-0.03	0.12	-0.017	0.13	-0.01	0.13
Locus de contrôle des employés (LCO)	0.09	0.02	-0.05	0.04	0.00	0.01
Engagement d'employé					0.10	0.04
Épuisement émotionnel des employés					-0.12	0.06
<b>Niveau 1 Effets quadratiques et effets d'interaction</b>						
PL <sup>2</sup>	0.04	0.05	-0.02	0.01	-0.01	0.03
PL * LCO	0.05	0.02	-0.06	0.03	0.01	0.01
PL <sup>2</sup> * LCO	-0.06	0.01	-0.00	0.01	0.01	0.01
<b>Niveau 1 R<sup>2</sup></b>						
	0.33	0.05	0.20	0.04	0.33	0.06
<b>Niveau 1 Variance</b>						
	0.03	0.02	0.06	0.02	0.33	0.06

Les effets direct et indirect dans le tableau 3.

**Tableau 3 : Effets direct et indirects**

Modérateur	Effet direct	PL → Engagement → Créativité		PL → Epuisement émotionnel → Créativité	
		PL : F à M	PL : M à H	PL : F à M	PL : M à H
	Estimation 95%	Estimation 95%	Estimation 95%	Estimation 95%	Estimation 95%
Locus interne de contrôle	-.012 (.041) [-.092, .067]	.023* (.011) [.000, .045]	.016 <sup>†</sup> (.009) [-.001, .033]	.009 (.008) [-.007, .025]	.011 (.008) [-.006, .027]
Locus externe de contrôle	-.012 (.041) [-.092, .067]	-.007 (.009) [-.024, .010]	.005 (.007) [-.010, .019]	-.022 <sup>†</sup> (.011) [-.044, .000]	-.021 <sup>†</sup> (.011) [-.044, .001]

**Remarque :** PL = perfectionnisme du leader, F= niveau faible de PL (en dessous de la moyenne), M= moyenne, H= niveau élevé de PL

L'hypothèse 1 prédit que l'effet du perfectionnisme du leader sur l'engagement a une forme en U inversé pour les internes (H1a) et est linéaire et négatif pour les externes (H1b). Comme le montre le tableau 2, le terme d'interaction entre le perfectionnisme du leader au carré et le lieu de contrôle était significatif pour prédire l'engagement, suggérant un effet de modulation curviligne. Pour les internes, les effets curvilignes conditionnels et les effets linéaires conditionnels étaient significatifs. Ainsi, H1a a été partiellement pris en charge. Pour les externes, l'effet curviligne conditionnel était significatif, mais l'effet linéaire conditionnel ne l'était pas. De ce fait, H1b est rejetée.

L'hypothèse 2 prédit que l'effet du perfectionnisme du leader sur l'épuisement émotionnel des internes n'est pas affecté par le perfectionnisme du leader mais augmente lorsque le perfectionnisme du leader devient trop élevé (H2a), alors que l'épuisement des externes augmente de manière linéaire (H2b). Comme le montre le tableau 2, le terme d'interaction entre le perfectionnisme du leader au carré et le lieu de contrôle n'était pas significatif pour prédire l'épuisement émotionnel, mais l'interaction entre le perfectionnisme du leader et le lieu de contrôle était significatif. Pour les internes, ni l'effet curviligne conditionnel ni l'effet linéaire conditionnel du perfectionnisme du leader n'étaient significatifs. Ainsi, H2a n'était pas pris en charge. Pour les externes, l'effet curviligne conditionnel n'était pas significatif mais l'effet linéaire conditionnel l'était. Ainsi, H2b est rejetée.

Les hypothèses 3 et 4 prédisent que le lieu de contrôle modère l'effet indirect du perfectionnisme du leader sur la créativité via l'engagement (H3) et l'épuisement émotionnel (H4). Comme le montre le tableau 3, pour les internes, l'effet indirect via l'engagement était positif au niveau inférieur de perfectionnisme du leader mais n'était pas significatif au niveau supérieur. Les deux effets ne différaient pas significativement. Ces résultats n'étaient pas cohérents avec l'effet indirect curviligne prévu. Ainsi, H3a est rejetée. Pour les externes, cet effet indirect n'était pas significatif au niveau inférieur ou supérieur niveau de perfectionnisme. Leur différence n'était pas significative. Ces résultats n'étaient pas cohérents avec l'effet négatif prévu. Ainsi, H3b est rejetée.

### 3. Discussion

Premièrement, nous avons constaté que les effets du perfectionnisme des dirigeants sur l'engagement et la créativité ultérieure dépendaient du lieu de contrôle des employés. Pour les internes, nous avons trouvé des effets curvilignes du perfectionnisme du leader sous la forme d'une pente positive à rendements décroissants (H1a et H3a). L'absence des effets négatifs prévus aux niveaux très élevés de perfectionnisme du leader peut être due au fait que le perfectionnisme du leader n'a pas été ressenti comme étant aussi écrasant que nous l'avions théorisé, en particulier dans les entreprises. Les internes ont, donc, quand même pu s'autoréguler pour ne pas se désengager drastiquement de leur travail. Pour les externes, les deux études ont révélé que le perfectionnisme des dirigeants ne nuisait pas à leur engagement ou à leur créativité via l'engagement (H1b et H3b). Malgré leur manque d'enthousiasme et de motivation, les externes ont peut-être réalisé que le désengagement était défavorable ou peu pratique car il pourrait entraîner des difficultés à apporter des modifications à l'expérience ou des reproches de la part de leurs dirigeants dans les organisations.

Nous avons également constaté que les effets du perfectionnisme du leader sur l'épuisement émotionnel et la créativité qui en découle dépendaient du lieu de contrôle. Pour les internes, notre étude n'a pas réussi à trouver les effets curvilignes proposés (H2a et H4a), ne montrant aucune différence en termes d'épuisement émotionnel ou de créativité via celui-ci selon les différents niveaux de perfectionnisme. Cela suggère encore une fois que les internes n'ont peut-être pas fait l'expérience d'un perfectionnisme extrême aussi épuisant dans nos contextes. Pour les externes, l'étude a révélé une augmentation significative de l'épuisement émotionnel des externes, ce qui a eu un effet indirect légèrement significatif sur leur créativité.

En résumé, nos résultats indiquent que les internes peuvent bénéficier du perfectionnisme des dirigeants (avec des rendements décroissants) grâce à un engagement accru sans subir les inconvénients du perfectionnisme tels que l'épuisement émotionnel. En revanche, les externes souffraient de perfectionnisme en raison d'un épuisement émotionnel accru sans ressentir les avantages du perfectionnisme tels que l'engagement.

### 4. Limites et perspectives de recherche

Cette recherche présente des limites qui peuvent ouvrir des voies pour des recherches futures. Premièrement, étant donné que le lieu de contrôle peut varier selon les situations, sa manipulation dans les recherches futures peut contribuer à renforcer la rigueur des inférences causales et à identifier des interventions permettant de moduler le sentiment de contrôle des employés et de favoriser leurs réactions positives face au perfectionnisme des dirigeants.

Deuxièmement, nous avons demandé aux dirigeants d'évaluer la créativité de leurs subordonnés dans le cadre de l'étude sur le terrain, mais le perfectionnisme des dirigeants peut biaiser ces évaluations. Bien que cette approche soit courante dans la recherche sur le leadership et que nous ayons constaté que la corrélation entre le perfectionnisme des dirigeants et l'évaluation de la créativité des dirigeants n'était pas significative, ce qui suggère que ce biais était peu probable dans nos données, nous avons mené une expérience supplémentaire pour atténuer cette préoccupation. Nous avons constaté que le perfectionnisme des managers n'affectait pas systématiquement leur note de créativité. Par conséquent, la recherche persistante de la perfection par les dirigeants ne biaise pas nécessairement leur évaluation de la créativité, mais ils peuvent être insatisfaits du niveau de créativité atteint et

continuer à demander aux employés d'être plus créatifs. Des recherches futures peuvent compléter notre étude en obtenant des mesures objectives de la créativité ou des évaluations de collègues ou de clients.

Enfin, l'impact du perfectionnisme égocentrique des dirigeants sur les employés mérite une enquête plus approfondie. Des recherches antérieures ont montré que le perfectionnisme orienté vers soi peut conduire à des interactions sociales négatives (par exemple Stricker et al, 2019), qui peuvent entraver la relation leader-subordonné et/ou réduire les performances des subordonnés. Le perfectionnisme des dirigeants peut également motiver les employés à être plus performants grâce à l'exemple. Par conséquent, l'impact du perfectionnisme du leader envers soi-même constitue une direction prometteuse pour les recherches futures.

### **Conclusion**

En conclusion, cette étude enrichit la compréhension des effets du perfectionnisme des leaders sur la créativité des employés, tout en offrant des pistes concrètes pour les pratiques managériales. Dans un environnement où l'innovation est essentielle, les entreprises peuvent bénéficier de stratégies adaptées qui maximisent les effets positifs du perfectionnisme tout en minimisant ses conséquences négatives.

Par ailleurs, ces résultats mettent en lumière l'importance de personnaliser les pratiques de leadership en tenant compte des caractéristiques individuelles des employés, telles que leur locus de contrôle. En adaptant leurs approches, les leaders peuvent encourager un environnement de travail plus inclusif et propice à la créativité. Cette étude ouvre la voie à de nouvelles recherches sur les stratégies permettant de mieux gérer les interactions entre les comportements perfectionnistes des leaders et les différentes attitudes des employés.

Enfin, les organisations devraient envisager des interventions visant à former les leaders sur la manière d'équilibrer leurs exigences avec des attentes réalistes, tout en renforçant le bien-être des employés. Ces efforts pourraient non seulement réduire les risques d'épuisement émotionnel, mais aussi créer un climat organisationnel plus favorable à l'innovation et à la performance collective.

### **Références Bibliographiques**

Guo, L., Chiang, J. T. J., Mao, J. Y., & Chien, C. J. (2020). Abuse as a reaction of perfectionistic leaders: A moderated mediation model of leader perfectionism, perceived control, and subordinate feedback seeking on abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 93, N°3, p. 790-810.

Baumeister, R. R. (1998). *The handbook of social psychology*, McGraw-Hill, New York.

Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, Vol. 21, N° 4, p. 1-8.

Cruz, M. G., Henningsen, D. D., & Smith, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader. *Communication Research*, Vol. 26, N°3, p. 349-369.

- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, Vol. 19, N° 3, p.1-27.
- Harari, D., Swider, B. W., Steed, L. B., & Breidenthal, A. P. (2018). Is perfect good? A meta-analysis of perfectionism in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103, N° 10, p. 1121-1144.
- Hewitt, P. L., Flett, G. L., & Mikail, S. F. (2017). Perfectionism: A relational approach to conceptualization, assessment, and treatment. Guilford Publications, New York.
- Hopwood, C. J., Wright, A. G., Ansell, E. B., & Pincus, A. L. (2013). The interpersonal core of personality pathology. *Journal of personality disorders*, Vol. 27, N° 3, p. 270-295.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, N° 5, p. 549-569.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and individual differences*, Vol.40, N° 3, p.521-532.
- Limburg, K., Watson, H. J., Hagger, M. S., & Egan, S. J. (2017). The relationship between perfectionism and psychopathology: A meta-analysis. *Journal of clinical psychology*, Vol. 73, N° 10, p. 1301-1326.
- Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Zhang, Y., & Gao, M. (2017). Humor as a relationship lubricant: The implications of leader humor on transformational leadership perceptions and team performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 24, N° 4, p. 494-506.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, Vol. 2, N° 2, p. 99-113.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, Vol. 53, N° 3, p. 617-635.
- Robson, D. A., Allen, M. S., & Howard, S. J. (2020). Self-regulation in childhood as a predictor of future outcomes: A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, Vol. 146, N° 4, p. 324-354.
- Shirazizadeh, M., & Karimpour, M. (2019). An investigation of the relationships among EFL teachers' perfectionism, reflection and burnout. *Cogent Education*, Vol. 6, N° 1, p.1-13.
- Stricker, J., Buecker, S., Schneider, M., & Preckel, F. (2019). Multidimensional Perfectionism and the big five personality traits: a meta-analysis. *European Journal of Personality*, Vol. 33, N° 2, p. 176-196.
- Tan, D. S., & Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 6, N° 4, p. 310-333.
- Thompson, P., & Van den Broek, D. (2010). Managerial control and workplace regimes: an introduction. *Work, employment and society*, Vol. 24, N° 3, p. 1-12.
- Valecha, G. K., & Ostrom, T. M. (1974). An abbreviated measure of internal-external locus of control. *Journal of Personality Assessment*, Vol.38, N°4, p. 369-376
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, Vol. 44, N° 4, p. 682-696.