



ESJ Social Sciences

Compétences Emotionnelles et Style de Leadership Transformationnel chez des Femmes Cadres a Abidjan

Kamagaté Ibrahiman Tidjane

Assandé Gilbert N'Guessan

Département de Psychologie

Université Félix Houphouët Boigny de Cocody-Abidjan, Cote d'Ivoire

Kouakou Bruno Kanga

Université Félix Houphouët Boigny de Cocody Abidjan, Cote d'Ivoire

Centre Ivoirien d'Etude et de Recherche en Psychologie Appliquée

(CIERPA)

[Doi:10.19044/esj.2023.v19n19p87](https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n19p87)

Submitted: 06 June 2023

Accepted: 12 July 2023

Published: 31 July 2023

Copyright 2023 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

Cite As:

Tidjane K.I., N'Guessan A.G. & Kanga K.B. (2023). *Compétences Emotionnelles et Style de Leadership Transformationnel chez des Femmes Cadres a Abidjan*. European Scientific Journal, ESJ, 19 (19), 87. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n19p87>

Résumé

L'objectif de la présente étude est d'examiner la relation entre les compétences émotionnelles et le style de leadership transformationnel chez des femmes cadres à Abidjan. L'échantillon est composé de 70 femmes cadres exerçant dans divers domaines d'activité dans la ville d'Abidjan. Les niveaux de compétences émotionnelles des sujets ont été mesurés à l'aide du Profil de compétence émotionnelle (PEC) (Mikolajczak & al 2013). Le style de leadership transformationnel a été déterminé par le Multifactor Leadership Questionary (MLQ) Formule 6S (Bass et Avolio, 1990). Les résultats indiquent que la fréquence de femmes cadres qui présentent un niveau élevé en compétences émotionnelles et qui adoptent le leadership transformationnel est supérieure à celle de leurs pairs qui ont un niveau faible en compétences émotionnelles qui adoptent le leadership transformationnel. Ces résultats suggèrent aux managers et dirigeants d'entreprises de promouvoir les compétences émotionnelles au travail pour maintenir des relations professionnelles plus saines et accroître la performance de leurs salariés.

Mots-clés: Compétences émotionnelles – leadership transformationnel – femmes- cadres- Abidjan

Emotional Skills and Stule of Transformational Leadership among Women Executives in Abidjan

Kamagaté Ibrahiman Tidjane

Assandé Gilbert N'Guessan

Département de Psychologie

Université Félix Houphouët Boigny de Cocody-Abidjan, Cote d'Ivoire

Kouakou Bruno Kanga

Université Félix Houphouët Boigny de Cocody Abidjan, Cote d'Ivoire

Centre Ivoirien d'Etude et de Recherche en Psychologie Appliquée
(CIERPA)

Abstract

The objective of this study is to examine the relationship between emotional skills and transformational leadership style among female executives in Abidjan. The sample is composed of 70 female executives working in various fields of activity in the city of Abidjan. The subjects' emotional competence levels were measured using the Emotional Competence Profile (PEC) (Mikolajczak & al 2013). The transformational leadership style was determined by the Multifactor Leadership Questionary (MLQ) Formula 6S (Bass and Avolio, 1990). The results indicate that the frequency of women executives who have a high level of emotional competence and who adopt transformational leadership is higher than that of their peers who have a low level of emotional competence who adopt transformational leadership. These results suggest that managers and business leaders promote emotional skills at work to maintain healthier professional relationships and increase the performance of their employees.

Keywords: Emotional skills – transformational leadership – female-executives- Abidjan

Introduction

Le développement du secteur privé a connu une croissance spectaculaire ces deux dernières décennies. Cette industrialisation généralisée des économies marquée par l'expansion du secteur bancaire, de l'assurance, des nouvelles technologies, et plus généralement des services, a ouvert aux femmes de nouvelles possibilités d'emploi (Davidson & Burke, 2004).

Désormais, les femmes sont en nombre croissant sur le marché du travail, car elles sont autant qualifiées et sont à un niveau d'efficacité comparable aux hommes. Suivant la dynamique mondiale, les femmes ivoiriennes sont de plus en plus nombreuses à avoir accès à des professions qualifiées de haut niveau et à exercer des fonctions de pouvoir et d'encadrement où elles exercent leur leadership.

Cependant, la littérature sur le leadership et les femmes a tenté depuis plusieurs décennies de comprendre les styles managériaux adoptés par des femmes occupant des postes à haute responsabilité. Dans ce cadre, des recherches soulignent que les femmes sont des leaders transformationnels. En la matière, Rosener (1990), via une autoévaluation de managers hommes et femmes, montre que les femmes déclarent déployer plus fréquemment un leadership transformationnel en s'appuyant sur leur charisme et leur aptitude à prendre soin des autres. Ces résultats sont confirmés par Eagly (2007), analysant quarante-cinq articles scientifiques sur le leadership transformationnel, transactionnel et de laisser faire, souligne qu'il apparaît que les femmes sont effectivement perçues comme adoptant des comportements de considération individualisée et de charisme. Ces résultats sont également repris par la célèbre étude du cabinet McKinsey, Women Matter (McKinsey, 2009), qui conclut que dans un contexte d'incertitude et de changement, les femmes sont, en moyenne, les meilleurs leaders possibles et de fait un facteur de performance pour les entreprises. Parallèlement, Kouzes et Posner (1990), s'appuyant sur le modèle de leadership transformationnel de Bass, révèlent que les femmes leaders sont plus aptes que les hommes à déployer des comportements de type transformationnel.

Le leadership transformationnel est un style de leadership qui crée un fort sentiment de confiance entre les collaborateurs et le leader. Bass (1986) définit le processus de fonctionnement du leader transformationnel comme un leader qui insuffle à ses subordonnés de la motivation, pour qu'ils puissent surpasser leur intérêt initialement prévu en élevant leur niveau de conscience sur l'importance et la valeur de chacune de leurs actions, en permettant aux collaborateurs de transcender leurs propres intérêts individuels pour rechercher les intérêts de leur équipe de travail. On distingue cependant quatre comportements permettant au leader d'obtenir la transformation et l'engagement des équipes notamment le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass & Bass, 2009 ; Aga et al., 2016 ; Judge & Piccolo, 2004 ; Avolio et al., 1991).

Pour expliquer ces comportements typiques des femmes, les chercheurs s'appuient sur la théorie du rôle social et des stéréotypes de genre (Eagly, 1986). En effet, les individus ont tendance à agir en adéquation avec les rôles qui leur sont assignés culturellement par la société, à se conformer aux attentes afin d'éviter les désagréments de la désapprobation sociale

(Eagly, op. cit). En d'autres termes, les femmes agiraient en fonction de ce qu'elles imaginent que leur entourage attend d'elles. D'autres auteurs (Kanter, 1977 ; Carless, 1998), s'appuyant sur les théories implicites du leadership (Phillips & Lord, 1982), expliquent ce comportement transformationnel des femmes en leadership par le fait que celles-ci adopteraient des comportements conformes aux exigences de leurs subordonnés et de leurs supérieurs.

Ainsi, ces divergences sur les facteurs explicatifs de ce style managérial laissent à penser que bien des aspects demeurent encore obscurs pour comprendre son adoption. Un point mérite particulièrement d'être approfondi en ce sens que nous nous intéressons au leadership chez des femmes cadres. En effet, le métier du manager est classé parmi les métiers d'interaction sociale générant beaucoup d'émotions. Et l'activité du cadre encadrant, du fait de la dimension émotionnelle qu'elle engendre, suppose le développement de compétences émotionnelles (Gendron, 2007). Cette réalité nous emmène à nous intéresser à l'implication de cette caractéristique psychologique sur l'adoption du leadership transformationnel.

Dans ce paradigme, Goleman (1995), souligne que les dirigeants efficaces ont une qualité décisive en commun : ils possèdent tous à un haut degré, ce que l'on appelle l'intelligence émotionnelle à travers les compétences qui la composent. Selon Mikolajczak et ses collègues (2014), les compétences émotionnelles font référence aux différences dans la manière dont les individus identifient, expriment, comprennent, utilisent et régulent leurs émotions et celles d'autrui, (Mikolajczak et al., 2014). Pour eux, les personnes qui ont un niveau de compétence émotionnelle élevé sont celles qui peuvent faire face aux problèmes personnels, interpersonnels et aux changements situationnels. Dans la même perspective, Bar-On (1997) suggère que les individus qui ont un quotient émotionnel supérieur à la moyenne réussissent mieux à faire face aux exigences et aux pressions de l'environnement.

Dans cette perspective, George (2000) souligne que les principales caractéristiques d'un leader efficace reposent sur la mise en œuvre de compétences reliées à la compréhension et à la gestion des humeurs et de ses propres émotions ainsi que celles d'autrui. Pour le même auteur, les leaders efficaces laissent émerger leurs émotions, les mobilisent et les connectent à une vision attrayante. Ceci a pour but d'augmenter les chances que les subordonnés acceptent et participent aux changements proposés par le leader. Ainsi l'environnement devient plus positif et encourageant pour un travail productif, lorsqu'un leader transmet des émotions positives à ses subordonnés. Parallèlement, Kotsou (2014) soutient qu'une écoute adaptée contribue à la création d'une relation positive et aide l'interlocuteur à se sentir respecté. En outre, selon Dasborough (2006), les subordonnés ont tendance à se souvenir plus fortement de l'expression des émotions négatives des leaders et à les

évaluer comme étant moins efficaces, ce qui incite les leaders à davantage de régulation de leurs émotions.

Dans la même ligne de pensée, Chader, Plane et Pijoan (2021) soulignent que les compétences émotionnelles des leaders favorisent une meilleure adhésion des collaborateurs à leur vision. De même, Rinfret, Laplante et al (2018) indiquent que les dimensions du leadership transformationnel telles que le charisme, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle avaient de fortes corrélations avec le niveau d'intelligence émotionnelle sous ses dimensions identification, écoute émotionnelle, régulation et utilisation des émotions.

Par ailleurs, Mayer et Geher (1996), Mayer, Caruso et Salovey (1999) et Mandell et Pherwani (2003) soulignent que les femmes tendaient à produire des scores plus élevés sur les mesures de l'intelligence émotionnelle que les hommes, dans les milieux tant professionnels que personnels.

Les compétences émotionnelles s'avèrent donc un atout indispensable pour les managers et leaders qui savent en tirer parti. Elles devraient constituer donc une aptitude à rechercher chez les femmes cadres occupant des postes de responsabilité pour manager leurs équipes, vu que ces compétences sont plus développées chez elles. Toutefois, l'une des rares études à avoir mobilisé le concept de l'intelligence émotionnelle dans le champ organisationnel ivoirien, s'est orientée sous l'angle des habiletés, et a traité de l'influence de cette habileté sur la gestion des grèves, (Aka, Tovi, Tra Bi & Kanga, 2020). Cet état de fait, suppose que les travaux ayant établi un lien entre les compétences émotionnelles et le leadership chez des femmes cadres semblent inexistantes. C'est pourquoi, la présente étude se propose d'étudier la relation entre les compétences émotionnelles et le leadership transformationnel. Cette étude s'avère pertinente car elle pourrait nous renseigner si les conclusions des études antérieures s'apparentent à la réalité ivoirienne. Dès lors, les questions qui fondent notre étude est : Les compétences émotionnelles des femmes cadres entretiennent-elles une relation significative avec le style de leadership transformationnel ?

La réponse à cette question de recherche pourrait permettre aux managers et dirigeants d'utiliser les compétences émotionnelles en guise de critères de sélection et de promotion des cadres responsables d'administration publique ou privée.

L'objectif du présent article est d'examiner la relation entre les compétences émotionnelles et le style de leadership transformationnel. Sur cette base et au regard des idées soulevées par les travaux examinés, nous formulons l'hypothèse suivante.

1. Hypothèse de l'étude

L'effectif de femmes cadres présentant un niveau élevé de compétences émotionnelles et adoptant le leadership transformationnel est supérieur à celui de leurs pairs ayant un niveau de compétences émotionnelles faible adoptant le leadership transformationnel.

Cette hypothèse est mise à l'épreuve des faits à l'aide de la démarche méthodologique qui suit.

2. Variables de l'étude

Dans cet article, nous avons deux types de variables : la variable indépendante et la variable dépendante.

2.1. La variable indépendante

La variable indépendante dans cet article est le niveau de compétence émotionnelle. La littérature scientifique nous permet de distinguer deux niveaux de compétences émotionnelles : le niveau de compétence émotionnelle élevé et le niveau de compétence émotionnelle faible.

Le niveau de compétence émotionnelle élevé est le score le plus élevé sur l'échelle de recherche des compétences émotionnelles. Cette composante caractérise un individu qui a cette capacité d'identifier, d'exprimer, de comprendre, d'utiliser et de réguler adéquatement ses propres émotions et celles d'autrui, (Mikolajczak et al., 2014).

2.2. La variable dépendante

Le leadership transformationnel constitue notre variable dépendante. Les leaders qui utilisent la méthodologie transformationnelle aident leurs subordonnés à devenir des leaders en répondant à leurs besoins individuels et en les responsabilisant. Selon Bass (1986), le leader transformationnel est quelqu'un qui donne l'exemple des normes morales et encourage les autres à faire de même. Il motive et aide ses collaborateurs à se développer en les encourageant à changer d'attitude et à passer de l'intérêt personnel à une attitude de travail dans l'intérêt commun. Il met l'accent sur l'authenticité, la coopération et la communication.

De la synthèse de la littérature, il apparaît que sa conceptualisation se fait à travers quatre dimensions notamment le charisme la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass & Bass, 2009 ; Aga et al., 2016 ; Judge & Piccolo, 2004 ; Avolio et al., 1991).

Le charisme renvoie à une qualité qui permet au leader d'exercer un ascendant ou une autorité sur un groupe. Ainsi, le leader charismatique est celui qui selon Bass (1990) inspire les employés à accomplir de grandes choses en faisant des efforts supplémentaires.

La motivation inspirante renvoie aux qualités que possède un leader à projeter un avenir rassurant, et à donner du sens au travail. Selon Bass (1990), il présente les défis et les objectifs aux individus, tout en indiquant la façon d'y parvenir. Par incidence, cette caractéristique amène les employés à vouloir s'identifier à leur leader et à accomplir de grands projets grâce à la motivation qu'il inspire. Cette qualité propre au leader transformatif l'incite à être déterminé pour instaurer un environnement où priment l'esprit d'équipe et la collaboration. Étant un modèle, Bass (1985) pense du fait de ce caractère, que les employés sont plus enclins à imiter et à déployer des efforts pour réaliser des objectifs importants.

La stimulation intellectuelle se matérialise par la capacité du leader à porter secours à ses subordonnés à l'effet de les voir devenir plus novateurs et créatifs. À ce titre, les travaux de Bass en 1990 montrent qu'il développe sa capacité à identifier, à comprendre les problèmes et à mettre l'accent sur les solutions rationnelles. Aussi, il favorise une culture organisationnelle où les idées nouvelles et créatives sont valorisées et encouragées aussi longtemps qu'elles sont constructives et bénéfiques pour l'organisation (Jung et al., 1995).

Quant à la considération individualisée, le leader doit accorder une attention particulière à chacun de ses collaborateurs et tenir compte de leur besoin de développement. Il se positionne comme un mentor en donnant du soutien et des conseils aux employés pour les aider à se développer (Bass, 1990). Pour y parvenir, il doit adopter un comportement de sacrifice de soi, en défendant les intérêts de ses collègues (Van Dick et al., 2007).

3. Méthode

La présente section est relative à la méthode et porte successivement sur la présentation des participants, du matériel et de la procédure de collecte des données.

3.1. Participants

Notre étude s'est déroulée à Abidjan auprès des femmes cadres exerçant dans le secteur privé. Dans un souci de diversité et de pertinence, nous avons adopté une approche multi-sectorielle dans le sens où les leaders d'entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents, de différentes tailles, en diversifiant la position hiérarchique et les fonctions de nos répondants au sein des organisations, permet d'obtenir une population représentative. Pour constituer notre échantillon, nous avons respecté un certain nombre de critères, de sorte que les groupes constitués soient homogènes. Ce sont notamment l'âge, le niveau scolaire, le statut matrimonial. Nous avons également introduit l'expérience comme critère de sélection de l'échantillon, en l'occurrence 3 ans d'expérience minimum. Enfin, chaque

répondante doit avoir au moins trois (3) subordonnés sous sa supervision directe. L'application des différents critères de sélection sur la population d'étude nous permet d'obtenir un échantillon de 70 femmes cadres âgées de 25 à 60 ans.

3.2. Instrument de mesure

En fonction de l'objectif de l'étude et des configurations des variables, nous allons avoir recours au questionnaire d'identification, au guide d'entretien, à l'échelle de compétences émotionnelles pour la mesure du niveau de compétence émotionnelle, et le questionnaire d'évaluation du leadership transformationnel.

3.2.1. Le questionnaire d'identification

Les études scientifiques ont pour objectif de se donner les moyens de généraliser les résultats obtenus. Dans ce cadre, il faut constituer rigoureusement un échantillon représentatif, sélectionné sur la base d'un questionnaire d'identification bien élaboré. Le questionnaire d'identification des participants de notre étude, nous permet d'avoir des renseignements sur leurs caractéristiques individuelles notamment l'âge, le niveau d'études, l'expérience professionnelle, le statut matrimonial. Ce questionnaire permet d'obtenir un échantillon homogène pour parvenir à des résultats fiables.

3.2.2. Échelle de mesure des compétences émotionnelles

L'outil qui a retenu notre attention pour la mesure de la compétence émotionnelle est le PEC (Profile of Emotional Competence) de Mikolajczak et al., (2013). Le PEC comptabilise cinquante items qui mesurent dix sous-échelles de la compétence émotionnelle. Les participants sont invités à exprimer la fréquence de leurs émotions dans différentes situations sur une échelle de type Likert en 5 points allant de 1 (pas du tout) à 5 (très souvent). Exemples d'items : « Mes émotions apparaissent sans que je ne comprenne d'où elles viennent » ; « J'utilise mes émotions pour améliorer mes choix de vie ».

3.2.3. Questionnaire pour mesurer le style de leadership transformationnel

Le leadership transformationnel (LT) est évalué par le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 6S) créé par Bass et Avolio (2003). Le questionnaire comprend 21 items. Les participants sont invités à décrire leur style ou comportement de leadership sur une échelle de Likert en 5 points de 0 à 4. Les points d'échelle étaient 0 = pas du tout, 1 = de temps en temps, 2 = parfois, 3 = assez souvent et 4 = fréquemment, sinon toujours.

Exemple d'items : « Je fais en sorte que les autres se sentent bien autour de moi » ; « Je fournis des images attrayantes sur ce que nous pouvons faire ».

3.2.4. La construction de notre guide d'entretien

Le guide d'entretien élaboré dans le cadre de cette étude, fournit des informations sur les comportements produits par les femmes leaders dans l'exercice de leur leadership, ainsi que la mobilisation des différentes émotions et leur gestion dans diverses situations. Ce guide nous a permis de collecter auprès des participants, des informations complémentaires quant aux éléments qui peuvent influencer leur comportement de leadership.

3.3. Procédure de collecte de données

La collecte des données sur le terrain s'est déroulée sur une période de deux (2) mois. Nous avons soumis notre échelle d'évaluation et notre questionnaire, conçu à travers google forms, par e-mail à certaines nos répondantes, et à d'autres un lien direct à travers les médias sociaux. Et comme Google Forms est un outil en ligne, on peut partager et collaborer avec plusieurs personnes sur le même formulaire en temps réel. Concernant l'entretien semi-directif, à travers le guide d'entretien, nous avons planifié et organisé des rencontres avec vingt (20) participantes pour réaliser notre interview. Eu égard à la nature qualitative des variables à l'étude, le Khi Carré de Pearson a été utilisé comme technique statistique pour le traitement des données collectées. Par ailleurs, une analyse de contenu du discours des participantes est réalisée. Et, les résultats obtenus à l'issue de ce traitement sont présentés et analysés dans la section qui suit.

4. Résultats

4.1. Les résultats de l'étude quantitative

Tableau 1. Tableau représentant les effectifs des femmes cadres interrogées dans le cadre de notre étude, qui adoptent le leadership transformationnel en fonction de leur niveau de compétences émotionnelles

	Leadership transformationnel				Total
	Charisme	Considération individuelle	Motivation inspirante	Stimulation intellectuelle	
Niveau de compétences émotionnelles faible	6	8	7	1	22
Niveau de compétences émotionnelles élevé	16	5	12	15	48
Total	22	13	19	16	70

Le tableau indique que l'effectif de femmes cadres avec un niveau de compétences émotionnelle élevé adoptant le leadership transformationnel (48) est supérieur à celui de leurs pairs avec un niveau de compétences émotionnelles faible adoptant le leadership transformationnel (22).

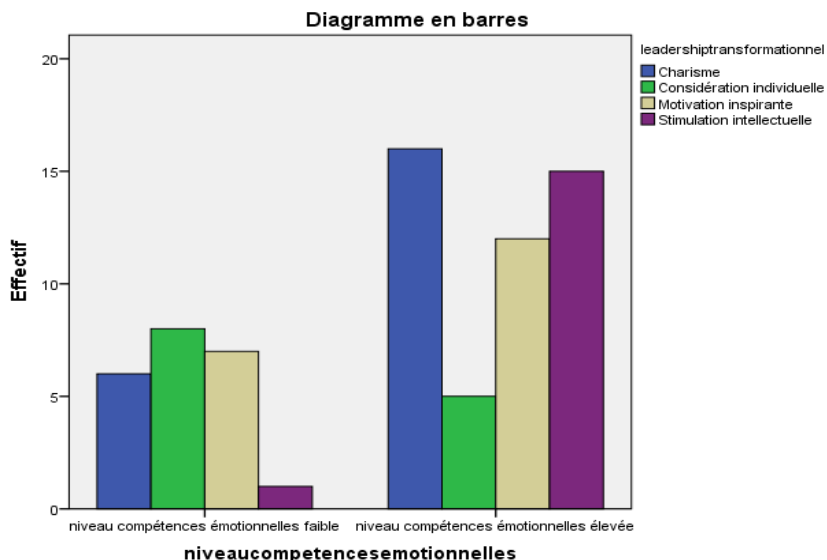
Tableau 2. Tests du Khi-deux représentant des femmes cadres dans le cadre de notre étude, qui adoptent le leadership transformationnel en fonction de leur niveau de compétences émotionnelles

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,610 ^a	3	,014
Rapport de vraisemblance	11,554	3	,009
Association linéaire par linéaire	1,839	1	,175
Nombre d'observations valides	70		

a. 1 cellules (12,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,09.

L'analyse statistique des données, à l'aide du Khi deux, indique un indice de signification asymptotique bilatérale ($P=.014$; $P < .05$). Il existe donc une différence significative entre les deux effectifs de femmes cadres. Par conséquent, notre hypothèse opérationnelle est confirmée. Ainsi, on peut indiquer que les femmes cadres qui adoptent le leadership transformationnel ont un niveau de compétences émotionnelles élevé. La représentation de ces résultats sous un format graphique (histogrammes) nous permet une analyse plus approfondie des différences observées.

Figure 1. Histogrammes représentant les femmes cadres dans le cadre de notre étude, qui adoptent le leadership transformationnel en fonction de leur niveau de compétences émotionnelles



La figure met en évidence quatre groupes d'histogrammes représenté par quatre couleurs (bleu, vert, jaune et violet). Ces couleurs représentent les dimensions du leadership transformationnel, respectivement le charisme (bleu), la considération individuelle (vert), la motivation inspirante (jaune) et la stimulation intellectuelle (violet) en fonction du niveau de compétences émotionnelles développé par les femmes cadres. Cette figure montre qu'il y a plus de femmes cadres avec un niveau élevé en compétences émotionnelles qui adoptent le leadership transformationnel à travers les dimensions charisme, la motivation inspirante et la stimulation intellectuelle que leurs pairs avec un niveau faible en compétences émotionnelles adoptant le leadership transformationnel. A l'inverse, il y a plus de femmes avec un niveau de compétences émotionnelles faible adoptant le leadership transformationnel seulement à travers la considération individualisée. Dans l'ensemble, la fréquence des femmes cadres avec un niveau de compétences élevé est supérieure à celle de leurs pairs avec un niveau de compétences émotionnelles faible adoptant le leadership transformationnel. Ces observations confirment l'analyse faite des fréquences observées dans le tableau ci-dessus. Il ressort de ces observations que les femmes cadres qui adoptent le leadership transformationnel ont un niveau de compétences émotionnelles élevé.

Cela s'explique par le fait que les leaders émotionnellement compétents seraient sensibles à l'état émotionnel de leurs collaborateurs. En ce sens, ils font preuve d'écoute envers leurs collaborateurs. Ainsi, faire preuve d'une réelle préoccupation et d'une écoute attentive permet d'améliorer l'engagement et l'adhésion des collaborateurs autour d'une vision commune défendue par le leader.

4.2. Les résultats de l'étude qualitative

À travers ce point, nous caractérisons la façon dont les compétences émotionnelles influencent les différentes dimensions du leadership transformationnel évoquées par nos répondantes. Ainsi, l'analyse du contenu des réponses de nos leaders met d'abord en exergue l'importance des compétences émotionnelles de la part du leader dans ses convictions et sa confiance en soi, qui se résument au charisme.

« C'est particulièrement à cause de l'écoute des émotions des collaborateurs qui sont autour de nous, que nous arrivons à insuffler une dynamique positive dans nos propos pour faire en sorte que tout le monde adhère à votre vision de l'organisation que nous dirigeons. Nous trouvons primordial de susciter l'engagement de nos équipes ».

La compréhension du vécu émotionnel des collaborateurs permet aux leaders de se servir de leurs compétences émotionnelles pour motiver les équipes à partir d'une vision optimiste.

La stimulation intellectuelle est également présente chez la majorité de nos participantes. Celles-ci expriment la nécessité pour les leaders de mobiliser les compétences émotionnelles afin de stimuler la créativité de leurs équipes. Elles estiment que ceci a pour effet, de favoriser l'engagement des collaborateurs dans la réalisation de l'objectif visé par le leader.

« J'encourage au quotidien chacun à aller faire des formations et à ramener de nouvelles idées et à les partager avec le reste des équipes... Je réalise cette stimulation chez mes collaborateurs en choisissant les bons mots, c'est-à-dire communiquer de façon émotionnellement intelligente pour expliquer ma vision ».

Les participantes à l'étude mettent en lumière le caractère indispensable des compétences émotionnelles dans la motivation inspirante et la capacité des leaders à motiver les équipes à partir d'une vision optimiste. La capacité des leaders à mobiliser des compétences émotionnelles permettrait de susciter une performance collective.

« Pour moi, un leader doit savoir écouter ses collaborateurs, mais aussi savoir quand ceux-ci sont fatigués, il doit savoir leur dire, je sais que tu es fatigué mais il faut travailler un peu plus parce qu'on a besoin d'un coup de pouce de votre part ».

Ainsi, faire preuve d'un niveau élevé de compétences émotionnelles de la part du leader permet de pousser les collaborateurs à se dépasser et à consentir à un effort supplémentaire. C'est cette capacité du leader qui participe pleinement à la motivation des collaborateurs pour construire une performance collective.

Cependant, les leaders interrogés qui font preuves de compétences émotionnelles sont moins dans la pratique de la considération individualisée. *« Il est fondamental que le leader insuffle de l'énergie positive toujours dans l'objectif d'avoir une performance d'équipe qui permet d'atteindre les objectifs de l'organisation. Pour y parvenir, le leader doit s'intéresser à ses équipes collectivement ».*

Ces résultats que nous avons obtenus sont expliqués à la lumière des théories du leadership émotionnel de Mikolajczak et al., (2014) et confrontés à ceux d'auteurs ayant antérieurement exploré le domaine que nous étudions dans la partie consacrée à la discussion des résultats.

5. Discussion

L'étude sur les compétences émotionnelles et du leadership transformationnel visait à examiner l'impact du niveau de compétence émotionnelle des femmes cadres sur l'adoption du leadership transformationnel. Les résultats indiquent que le niveau de compétence émotionnelle influence le leadership transformationnel dans ses dimension charisme, motivation inspirante et la stimulation intellectuelle. Ces résultats

corroboient ceux de Rinfret, Laplante et al (2018). Selon les auteurs, les dimensions du leadership transformationnel telles que le charisme, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle avaient de fortes corrélations avec l'intelligence émotionnelle sous ses dimensions identification, écoute émotionnelle, régulation et utilisation des émotions. Ces résultats s'inscrivent dans l'approche des compétences émotionnelles dans le sens de Kotsou (2014), qui dans cette théorie souligne que le niveau élevé de compétence émotionnelle renforce la conscience de soi relationnelle et émotionnelle. Ainsi, nous serons capables de disposer d'une meilleure conscience interpersonnelle englobant le vécu de nos interlocuteurs. De là, notre conscience deviendra plus large et prendra également en compte le monde qui nous entoure. En veillant à faire naître en chacun une conscience bienveillante de son fonctionnement et sa place parmi les autres, les compétences émotionnelles se mettent alors au service d'un management éthique et socialement responsable. En effet, au plan psychologique, de telles personnes ont des compétences managériales fondées sur la capacité à s'adapter à la variété des situations, sur la gestion collective du travail et sur la mobilisation des acteurs à communiquer la stratégie d'entreprise et à évoluer dans un monde en changement permanent.

Sur cette base, nos résultats rejoignent ceux de Chader, Plane et Pijoan (2021) soulignent que les compétences émotionnelles des leaders favorisent une meilleure adhésion des collaborateurs à leur vision. Dans ce cadre, Goleman (2001) explique la nécessité de porter une attention particulière à la singularité des émotions et des comportements des membres de l'équipes qu'on dirige, ainsi qu'aux défis qui leur sont propres. Cette compréhension des singularités des états émotionnels des collaborateurs, permet aux leaders de se servir de leurs compétences émotionnelles pour reformuler et partager leur vision, de telle sorte à mobiliser les collaborateurs, de manière proactive, à adopter des attitudes favorables à la réalisation de la vision du leader. Dans cette perspective, Albert (2012) a observé que l'émotivité affecte la qualité de la relation supérieur-subordonné. En effet, plus le gestionnaire est conscient de ses émotions et de celles d'autrui, qu'il communique ses sentiments, possède des relations personnelles satisfaisantes et est en mesure d'adopter le point de vue d'autrui, plus la relation avec les membres de son équipe tend à être de qualité.

Au regard de ce qui précède, les recherches portant sur le niveau de compétence émotionnelle sur le leadership transformationnel vont dans le même sens que nos résultats. Cependant, il existe des différences au plan méthodologique, au niveau de la taille des échantillons et du choix des instruments entre les travaux présentés antérieurement et les nôtres. Il nous paraît alors juste de préconiser une certaine prudence quant à la généralisation de nos résultats. Néanmoins, les résultats du présent article ont une portée

circonscrite. Dans cette optique, ces résultats ne peuvent être considérés ou généralisés que dans les conditions spécifiques de l'enquête.

Conclusion

Il ressort de nos résultats que les femmes cadres qui présentent un niveau de compétence émotionnelle élevé adoptent le leadership transformationnel. On sait que les cadres constituent un immense atout pour l'entreprise. Ils dirigent les équipes, fédèrent les membres et coordonnent les activités de l'organisation. Il est prouvé que la gestion efficace de ces situations de management requiert donc un niveau de compétence émotionnelle élevé. C'est pourquoi, il nous semble fondé d'envisager l'inclusion des compétences émotionnelles parmi les compétences requises, en guise d'outil de renforcement des capacités des cadres responsables d'administration publique et privée en Côte d'Ivoire

Conflits d'intérêts : Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêts.

References:

1. Aga, D., Noorderhaven, N., Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5):806-818.
2. Aka, E. F., Tovi N. P., Tra, B. I., Kanga A. A. B., (2020). Résilience et réaction au changement organisationnel chez des travailleurs d'âges différents. *Journal Africain de Communication Scientifique et Technologique*, No83 (Mars 2020), 879-889
3. Bar-On, R. (1997). The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I) : *Technical manual*. Toronto : Multi-Health Systems, 243 pages.
4. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
5. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
6. Chader, A., Pijoan, N. et Plane J.-M. (2021). Leadership et émotions : Le pouvoir des compétences émotionnelles. *Questions de management*, 4, 19-33.
7. Eagly, A. H., « Female leadership advantage and disadvantage : resolving the contradictions », *Psychology of Women Quarterly*, 31 (1), 2007, p. 1-12.
8. George, J.M., "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", *Human Relations*, Vol. 53, 2000, pp. 1027-1055.
9. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY, England.

10. Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. In C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, (pp. 27-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
11. Judge, T. A., et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 755–768.
12. Kotsou I. (2014), Chapitre 5. « L’expression et l’écoute des émotions », in M. Mikolajczak, Les compétences émotionnelles, Dunod « Psycho Sup », 2014, p. 89-114.
13. Kouzes J. M., & Posner B. Z. (1995), The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organization, *San Francisco: Jossey-Bass Inc.*
14. Mandell, B., Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387–404.
15. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
16. McKinsey, Women Matter 3. Women leaders, a competitive edge in and after the crisis, 2009.
17. Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional Intelligence and the Identification of Emotion. *Intelligence*, 22, 89-113.
18. Mikolajczak, M. & Quoidbach, J. (2014). L’utilisation des émotions. In Mikolajczak, M (Ed), Les compétences émotionnelles (pp224-238). Paris : Dunod.
19. Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, November- December, 119-125.