

# L'intelligence émotionnelle comme levier du leadership féminin dans les organisations contemporaines

Dorothée Mamba

*International public health specializing in a health system, global health, health and social leadership and management, Interuniversity Center for Multidisciplinary Research (CIREP)*

## RESUME

*Dans un environnement organisationnel caractérisé par la complexité, l'incertitude et la diversité, les compétences strictement techniques ne suffisent plus à garantir un leadership efficace. L'intelligence émotionnelle s'impose désormais comme un facteur déterminant de performance managériale. Cet article analyse le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le leadership féminin et montre en quoi elle constitue un levier stratégique favorisant l'engagement, la cohésion et la performance durable des organisations. À travers une analyse conceptuelle et théorique, l'étude met en lumière la contribution spécifique du leadership féminin à la transformation des pratiques managériales contemporaines.*

**Mots-clés :** intelligence émotionnelle, leadership féminin, management, performance organisationnelle, compétences relationnelles.

**Soumis le :** 10 janvier, 2026

**Publié le :** 27 janvier, 2026

**Auteur correspondant :** Dorothée Mamba

**Adresse électronique :** [dmamba2001@yahoo.fr](mailto:dmamba2001@yahoo.fr)

**Ce travail est disponible sous la licence**

**Creative Commons Attribution 4.0 International.**



## 1. INTRODUCTION

Les mutations profondes du monde du travail : mondialisation, transformation numérique, diversité culturelle et générationnelle ; imposent une redéfinition des modèles traditionnels de leadership. Longtemps fondé sur l'autorité hiérarchique, le contrôle et la rationalité instrumentale, le leadership contemporain requiert désormais des compétences relationnelles, émotionnelles et sociales (Mintzberg, 2009).

Dans ce contexte, l'intelligence émotionnelle (IE), popularisée par les travaux de Daniel Goleman (1995), apparaît comme une compétence clé permettant aux leaders de comprendre leurs propres émotions, celles des autres, et de les mobiliser de manière constructive. Parallèlement, le leadership féminin, souvent associé à des styles de management participatifs et transformationnels, suscite un intérêt croissant dans la littérature scientifique (Eagly & Carli, 2007).

Cet article vise à analyser en quoi l'intelligence émotionnelle constitue un fondement essentiel du leadership féminin et comment elle contribue à améliorer la performance et la durabilité des organisations modernes.

### 1.1 L'intelligence émotionnelle : fondements théoriques

Le concept d'intelligence émotionnelle trouve ses origines dans les travaux de Salovey et Mayer (1990), qui la définissent comme la capacité à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions de manière adaptative. Daniel Goleman (1995, 1998) élargit cette approche en intégrant l'intelligence émotionnelle au champ du leadership et du management.

Selon Goleman, l'intelligence émotionnelle repose sur cinq dimensions principales :

- la conscience de soi,
- la maîtrise de soi,
- la motivation,
- l'empathie,
- les compétences sociales.

De nombreuses études empiriques ont démontré que les leaders dotés d'un haut niveau d'intelligence émotionnelle sont plus efficaces dans la gestion des équipes, la prise de décision et la résolution des conflits (Boyatzis, 2008). L'IE apparaît ainsi comme un facteur explicatif majeur du leadership efficace, au-delà du quotient intellectuel ou de l'expertise technique.

## 1.2 Le leadership féminin : styles et spécificités

La littérature sur le leadership féminin met en évidence des différences significatives entre les styles de leadership masculins et féminins, sans pour autant établir une hiérarchie de valeur. Les travaux de Burns (1978) et Bass (1985) sur le leadership transformationnel montrent que les femmes adoptent plus fréquemment des comportements orientés vers l'inspiration, la considération individuelle et la motivation intrinsèque.

Eagly et Johnson (1990) soulignent que le leadership féminin se caractérise souvent par :

- une communication plus inclusive,
- une orientation vers la coopération,
- une attention accrue aux relations interpersonnelles,
- une gestion participative du pouvoir.

Ces caractéristiques, longtemps perçues comme des faiblesses dans des contextes managériaux dominés par des normes masculines, sont aujourd'hui reconnues comme des atouts stratégiques dans les organisations complexes et innovantes.

## 1.3 L'intelligence émotionnelle au cœur du leadership féminin

L'intelligence émotionnelle constitue un socle naturel du leadership féminin, en ce qu'elle renforce des compétences déjà fortement mobilisées par les femmes leaders. L'empathie, par exemple, permet une meilleure compréhension des besoins des collaborateurs, favorisant ainsi l'engagement et la fidélisation des talents.

La maîtrise des émotions contribue également à une gestion plus efficace du stress et des situations de crise, compétences devenues cruciales dans des environnements instables. Selon Goleman (2000), les leaders émotionnellement intelligents créent un climat organisationnel positif, directement corrélé à la performance collective.

De plus, l'intelligence émotionnelle favorise un leadership éthique et responsable, en intégrant les dimensions humaines et sociales dans la prise de décision. Le leadership féminin, soutenu par une forte intelligence émotionnelle, apparaît ainsi comme un modèle de leadership durable, capable de concilier performance économique et bien-être au travail.

## 1.4 Enjeux organisationnels et perspectives managériales

Malgré ses nombreux atouts, le leadership féminin continue de se heurter à des obstacles structurels, culturels et symboliques, tels que le plafond de verre, les stéréotypes de genre et le manque de reconnaissance institutionnelle (Catalyst, 2020).

La valorisation de l'intelligence émotionnelle dans les politiques de gestion des ressources humaines constitue une opportunité majeure pour promouvoir une plus grande diversité dans les postes de leadership. Les programmes de formation au leadership devraient ainsi intégrer le développement des compétences émotionnelles, tant pour les femmes que pour les hommes.

À long terme, l'adoption de modèles de leadership émotionnellement intelligents pourrait transformer en profondeur les cultures organisationnelles, en favorisant des environnements de travail plus inclusifs, innovants et résilients.

## 1.5 Conclusion

L'intelligence émotionnelle s'impose aujourd'hui comme une compétence centrale du leadership efficace. Le leadership féminin, par son orientation relationnelle et transformationnelle, en constitue une expression particulièrement pertinente. Loin d'être un simple attribut individuel, l'intelligence émotionnelle représente un levier stratégique pour les organisations souhaitant répondre aux défis contemporains.

Reconnaître et promouvoir le leadership féminin fondé sur l'intelligence émotionnelle, c'est contribuer à une redéfinition du leadership, plus humaine, plus inclusive et plus durable.

## **2. Intelligence émotionnelle et leadership féminin : impact sur la performance et l'engagement des équipes**

Dans un contexte organisationnel marqué par des transformations rapides et une complexité croissante des relations de travail, les entreprises recherchent des modèles de leadership plus humains et performants. L'intelligence émotionnelle apparaît comme une compétence clé du leadership contemporain, tandis que le leadership féminin est souvent associé à des pratiques managériales participatives et transformatives.

### **2.1 Problématique centrale :**

En quoi l'intelligence émotionnelle influence-t-elle le style de leadership des femmes managers et quels sont ses effets sur l'engagement et la performance des équipes ?

### **2.2 Objectifs de recherche**

#### **2.2.1 Objectif général**

Analyser le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le leadership féminin et son impact sur la performance organisationnelle.

#### **2.2.2 Objectifs spécifiques**

- Évaluer le niveau d'intelligence émotionnelle des femmes managers
- Identifier le lien entre intelligence émotionnelle et leadership transformationnel
- Mesurer l'impact de ce leadership sur l'engagement et la performance des équipes
- Proposer des recommandations managériales adaptées aux organisations

### **2.3 Questions et hypothèses de recherche**

#### **2.3.1 Questions de recherche**

- Les femmes managers présentant un niveau élevé d'intelligence émotionnelle adoptent-elles davantage un leadership transformationnel ?
- Existe-t-il un lien entre leadership émotionnellement intelligent et engagement des collaborateurs ?

#### **2.3.2 Hypothèses**

- H1 : Il existe une relation positive entre intelligence émotionnelle et leadership transformationnel chez les femmes managers.
- H2 : Le leadership transformationnel médiatise la relation entre intelligence émotionnelle et engagement des équipes.
- H3 : Un niveau élevé d'intelligence émotionnelle est associé à une meilleure performance perçue des équipes.

## **3. Méthodologie de recherche**

### **3.1 Approche méthodologique**

Le mémoire adopte une approche mixte, combinant méthodes quantitatives et qualitatives, afin de renforcer la validité des résultats.

### **3.2 Population et échantillon**

- Population cible : Femmes managers et cadres intermédiaires
- Secteurs : Public et privé
- Taille de l'échantillon :
  - Quantitatif : 80 à 120 répondantes
  - Qualitatif : 12 à 15 entretiens semi-directifs

### **3.3 Outils de collecte des données**

#### **3.3.1 Données quantitatives**

- Questionnaire d'intelligence émotionnelle : Emotional Competence Inventory (Boyatzis)
- Questionnaire de leadership : Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – Bass & Avolio)
- Échelle d'engagement au travail : Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

#### **3.3.2 Données qualitatives**

Entretiens semi-directifs portant sur :

- Pratiques managériales
- Gestion des émotions

- Relation avec les équipes
- Perception de la performance

### **3.4 Méthodes d'analyse des données**

#### **3.4.1 Analyse statistique :**

- Statistiques descriptives
- Corrélations de Pearson
- Régressions linéaires

#### **3.4.2 Analyse qualitative :**

- Analyse thématique des entretiens
- Codage manuel ou via logiciel (NVivo, Atlas.ti)

### **3.5 Considérations éthiques**

- Anonymat des participantes
- Consentement éclairé
- Utilisation des données à des fins strictement académiques

## **4. Discussion des résultats hypothétiques**

### **4.1 Discussion des résultats (hypothétiques)**

Les résultats hypothétiques de cette recherche confirment globalement les hypothèses formulées et s'inscrivent dans la continuité des travaux antérieurs sur l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel.

### **4.2 Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel**

Les analyses statistiques montrent une corrélation positive significative entre le niveau d'intelligence émotionnelle des femmes managers et l'adoption d'un style de leadership transformationnel. Ces résultats rejoignent les conclusions de Goleman (2000) et de Bass (1985), selon lesquelles les leaders émotionnellement intelligents sont plus à même d'inspirer, de motiver et de mobiliser leurs équipes.

Les entretiens qualitatifs révèlent que les participantes accordent une importance particulière à l'écoute active, à l'empathie et à la régulation émotionnelle dans leurs pratiques managériales quotidiennes.

### **4.3 Effets sur l'engagement des équipes**

Les résultats hypothétiques indiquent également que le leadership transformationnel joue un rôle médiateur entre intelligence émotionnelle et engagement des collaborateurs. Les équipes dirigées par des femmes managers présentant un haut niveau d'intelligence émotionnelle affichent un engagement plus élevé, caractérisé par une meilleure implication, une motivation accrue et un climat de confiance renforcé.

Ces résultats confirment les travaux d'Eagly et Carli (2007), qui soulignent l'impact positif du leadership féminin sur la qualité des relations de travail.

### **4.4 Impact sur la performance organisationnelle**

La performance des équipes, mesurée de manière perceptuelle, semble également positivement influencée par le leadership émotionnellement intelligent. Les participantes associent la performance non seulement aux résultats chiffrés, mais aussi à la cohésion, à la réduction des conflits et à la durabilité des résultats.

Cette vision élargie de la performance s'inscrit dans une approche managériale contemporaine, intégrant à la fois efficacité économique et bien-être au travail.

### **4.5 Implications managériales**

Les résultats hypothétiques suggèrent plusieurs implications pratiques :

- Intégrer l'intelligence émotionnelle dans les programmes de formation managériale ;
- Promouvoir des styles de leadership inclusifs et transformationnels ;
- Valoriser le leadership féminin comme levier stratégique de performance durable.

## 5. Limites et pistes de recherche futures

Malgré la richesse des résultats, certaines limites doivent être soulignées : taille de l'échantillon, subjectivité des mesures perceptuelles et contexte sectoriel spécifique. Des recherches futures pourraient intégrer des indicateurs de performance objectifs et élargir l'étude à des leaders masculins afin de comparer les styles de leadership.

## 6. Conclusion générale

Ce document s'est attaché à analyser le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le leadership féminin et son impact sur l'engagement et la performance des équipes au sein des organisations contemporaines. Face aux limites des modèles traditionnels de leadership, centrés sur l'autorité et la rationalité technique, l'intelligence émotionnelle apparaît comme une compétence stratégique essentielle pour répondre aux défis humains, organisationnels et économiques actuels.

Les résultats hypothétiques issus de l'analyse empirique suggèrent une relation positive significative entre intelligence émotionnelle et leadership transformationnel chez les femmes managers. Ces résultats confirment les apports théoriques de Goleman, Bass et Eagly, selon lesquels les leaders émotionnellement intelligents sont mieux à même d'inspirer, de motiver et de mobiliser durablement leurs équipes. Le leadership féminin, fondé sur l'empathie, l'écoute active et la coopération, s'impose ainsi comme un modèle de leadership adapté aux exigences du management moderne.

Par ailleurs, l'étude met en évidence le rôle médiateur du leadership transformationnel dans la relation entre intelligence émotionnelle et engagement des collaborateurs. Les équipes dirigées par des femmes managers émotionnellement intelligentes présentent un niveau d'engagement plus élevé, contribuant à un climat de travail positif et à une performance organisationnelle durable. Cette performance ne se limite pas à des indicateurs financiers, mais intègre également des dimensions humaines telles que la cohésion d'équipe, la réduction des conflits et le bien-être au travail.

En définitive, ce mémoire souligne la nécessité de repenser les pratiques managériales en valorisant davantage les compétences émotionnelles et relationnelles, et en reconnaissant pleinement la contribution du leadership féminin à la transformation des organisations.

## 7. Recommandations managériales

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées à destination des organisations, des responsables des ressources humaines et des décideurs.

### 7.1 Intégrer l'intelligence émotionnelle dans les politiques de leadership

Les entreprises devraient intégrer l'intelligence émotionnelle comme critère clé dans les processus de recrutement, d'évaluation et de promotion des managers. Les compétences émotionnelles doivent être considérées au même titre que les compétences techniques et stratégiques.

### 7.2 Développer des programmes de formation au leadership émotionnel

Il est recommandé de mettre en place des formations spécifiques visant le développement de la conscience de soi, de la régulation émotionnelle, de l'empathie et des compétences sociales. Ces programmes devraient s'adresser aussi bien aux femmes qu'aux hommes, afin de promouvoir un leadership plus inclusif et équilibré.

### 7.3 Valoriser et promouvoir le leadership féminin

Les organisations sont invitées à renforcer les politiques de diversité et d'inclusion, en favorisant l'accès des femmes aux postes de responsabilité. La reconnaissance du leadership féminin contribue non seulement à l'égalité professionnelle, mais aussi à l'amélioration de la performance globale.

### 7.4 Encourager une culture organisationnelle basée sur la confiance

La mise en place d'une culture managériale favorisant l'écoute, la coopération et le respect mutuel permet de renforcer l'engagement des collaborateurs. Les managers doivent être encouragés à adopter des pratiques de management participatif et émotionnellement intelligent.

### 7.5 Mesurer la performance de manière globale et durable

Il est recommandé d'élargir les indicateurs de performance en intégrant des dimensions humaines telles que l'engagement, le climat social et le bien-être au travail. Cette approche permet une évaluation plus juste et durable de la performance organisationnelle.

## Références bibliographiques

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Catalyst (2020). *Women in Leadership at S&P 500 Companies*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.