

## Recours au langage du cœur pour conforter les innovations dans le management des organisations : Cas des organisations du Burkina Faso

YAMEOGO Ernestine

Doctorante, Département de Sciences de gestion, laboratoire de Droit, société, économie et gestion,  
Université Lisala, RDC

### RESUME

Cette étude, intitulée « Le recours au langage du cœur pour conforter les innovations dans le management des organisations : Cas des organisations du Burkina Faso », vise à analyser l'impact des pratiques managériales basées sur l'intelligence émotionnelle. La recherche s'articule autour de plusieurs questions : le langage du cœur est-il intégré dans les pratiques managériales actuelles ? Quels sont les freins à son adoption ? Quels leviers peuvent encourager son intégration ? L'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence du langage du cœur sur l'acceptation et la réussite des innovations managériales au Burkina Faso, en mettant en évidence les différences culturelles et organisationnelles, ainsi que les leviers stratégiques permettant son intégration efficace dans les pratiques de management. Nous avons opté pour une méthodologie mixte dont une étude quantitative et qualitative. Les résultats montrent que si le langage du cœur est reconnu pour améliorer la communication, renforcer la motivation des employés et réduire les conflits internes, son intégration reste incomplète. Les freins culturels incluent le manque de formation en intelligence émotionnelle, des structures hiérarchiques rigides et une résistance au changement. Sur le plan organisationnel, l'absence d'indicateurs de performance adaptés constitue un obstacle majeur à la valorisation de ces pratiques. Par ailleurs, l'étude révèle que l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel sont des leviers essentiels pour adopter un management plus humain et innovant. Les recommandations portent sur la formation continue des managers, la mise en place d'indicateurs de bien-être au travail, ainsi que la reconnaissance des pratiques bienveillantes. En conclusion, cette étude souligne l'importance d'un changement culturel et organisationnel pour promouvoir un management fondé sur le langage du cœur, capable de renforcer la performance et le bien-être dans les entreprises au Burkina Faso.

**Mots-clés :** Langage du cœur, Intelligence émotionnelle, Innovation managériale, Leadership participatif, Bienveillance

---

Soumis le : 01 avril 2025

Publié le : 17 avril 2025

Auteur correspondant : YAMEOGO Ernestine

Adresse électronique : [nanema.ernestine@yahoo.fr](mailto:nanema.ernestine@yahoo.fr)

Ce travail est disponible sous la licence

Creative Commons Attribution 4.0 International.



### 1. INTRODUCTION

L'évolution des modèles managériaux s'oriente vers des approches centrées sur l'humain, où le langage du cœur joue un rôle fondamental dans l'acceptation et la mise en œuvre des innovations organisationnelles. Le langage du cœur, qui repose sur l'intelligence émotionnelle, l'empathie et la communication authentique, permet de renforcer la motivation des collaborateurs et d'améliorer l'efficacité managériale (Adler, N.J. 2002). Dans un monde marqué par des transformations rapides dues à la mondialisation et à la digitalisation, cette approche est de plus en plus adoptée pour garantir la résilience et l'adaptabilité des entreprises. Toutefois, son application varie selon le contexte culturel et économique, ce qui soulève des enjeux spécifiques dans des pays comme le Burkina Faso.

Le management est fortement influencé par des structures hiérarchisées et réglementées, où la prise de décision repose sur des modèles rationnels et analytiques (Bendassolli, P.F. 2013).

Cependant, ces dernières années, les entreprises françaises intègrent progressivement des pratiques basées sur le leadership bienveillant et participatif, favorisant une communication ouverte et émotionnellement intelligente (Baron & Fragnière, 2018). Le langage du cœur s'inscrit ainsi dans des initiatives comme l'entreprise libérée (Getz, 2009), où la confiance et l'autonomie des employés sont encouragées pour stimuler l'innovation et l'engagement organisationnel.

Au Burkina Faso, le management repose traditionnellement sur des valeurs communautaires et culturelles, où la dimension humaine est fortement présente dans les relations professionnelles (Ndiaye, 2017). Le langage du cœur y est ancré dans les pratiques informelles de leadership, fondées sur le dialogue, la confiance et la solidarité entre les membres d'une organisation. Contrairement à d'autres pays, où les processus sont davantage formalisés, les entreprises burkinabè s'appuient sur des dynamiques de gestion flexibles et adaptées aux réalités locales (Zongo & Sawadogo, 2021). Cette approche permet une meilleure adaptation aux défis économiques et sociaux, mais elle peut aussi manquer de structuration, rendant difficile l'implémentation systématique des innovations.

L'importance du langage du cœur dans l'innovation managériale s'explique par son influence sur la cohésion sociale et la gestion du changement. Selon Cameron & Quinn (2011), un leadership fondé sur la culture organisationnelle et les valeurs humaines permet de faciliter l'adhésion aux nouvelles pratiques et d'améliorer la performance collective. En France, cette approche se traduit par des stratégies telles que le management transformationnel, où les dirigeants inspirent leurs équipes en valorisant leurs contributions et en favorisant un environnement de travail bienveillant (Bass & Riggio, 2006). Au Burkina Faso, cette dynamique est davantage informelle, reposant sur des pratiques traditionnelles de gouvernance et de concertation (Kaboré, 2020).

De plus, les attentes en matière de performance et de rentabilité peuvent entrer en conflit avec des approches plus humanistes du leadership. Au Burkina Faso, les limites du cadre formel du management et le manque de formation en gestion émotionnelle peuvent empêcher une implémentation efficace de ce modèle (Traoré, 2021).

L'un des leviers permettant de renforcer l'impact du langage du cœur est l'intégration de l'intelligence émotionnelle dans la formation des managers. Goleman (1995) souligne que les dirigeants dotés d'une forte intelligence émotionnelle sont mieux équipés pour gérer les résistances au changement et motiver leurs équipes de manière durable. En France par exemple, plusieurs grandes écoles de commerce intègrent désormais ces concepts dans leurs programmes, tandis qu'au Burkina Faso, des initiatives commencent à émerger pour sensibiliser les leaders d'entreprise à ces enjeux (Zounguana, 2022).

Dans un monde en constante évolution, le langage du cœur devient un élément essentiel du management moderne, car il permet aux organisations de s'adapter aux mutations économiques, technologiques et sociales tout en valorisant l'humain au centre du processus. Si le Burkina Faso adoptait des approches différentes, l'objectif reste le même : construire des organisations résilientes, inclusives et innovantes. Pour y parvenir, il est impératif de contextualiser l'application du langage du cœur, en tenant compte des spécificités culturelles et des attentes des employés et des dirigeants au Burkina Faso.

Dans un contexte de transformation rapide des organisations, le management traditionnel fondé sur des approches rationnelles et hiérarchisées montre ses limites face aux exigences croissantes de flexibilité, d'innovation et de bien-être au travail. Le langage du cœur, qui repose sur une communication authentique, l'empathie et l'intelligence émotionnelle, apparaît comme un levier stratégique pour accompagner les innovations managériales et favoriser une meilleure adhésion au changement (Goleman, 1995 ; Cameron & Quinn, 2011). Cependant, son application varie selon le contexte culturel, économique et organisationnel, ce qui soulève des défis spécifiques pour les entreprises Burkinabés.

Bien que l'intelligence émotionnelle et le management bienveillant soient de plus en plus intégrés dans les pratiques des entreprises (Getz, 2009 ; Cazal, 2019), leur adoption reste contrainte par des structures organisationnelles rigides et des impératifs de performance économique. De plus, l'équilibre entre leadership humain et rationalité managériale pose encore des défis en matière de mesure de l'impact du langage du cœur sur l'innovation et la productivité.

Au Burkina Faso, le management informel et communautaire favorise l'utilisation du langage du cœur, notamment à travers des pratiques de leadership basé sur la confiance et la concertation (Ndiaye, 2017 ; Zongo & Sawadogo, 2021). Cependant, le manque de cadre formel structuré et d'outils de management moderne limite son application efficace dans un contexte d'entreprises en pleine croissance et de digitalisation. En outre, l'absence de formation en gestion émotionnelle et en leadership transformationnel constitue un frein à l'évolution des pratiques managériales.

## 1.1 Question générale de la recherche

Dès lors, une question centrale se pose :

Comment le recours au langage du cœur peut-il favoriser l'acceptation et la réussite des innovations managériales des organisations au Burkina Faso, tout en tenant compte des différences culturelles et organisationnelles ?

### 1.1.1 Questions spécifiques de la recherche

Cette problématique soulève plusieurs interrogations sous-jacentes :

- Quelles sont les spécificités du langage du cœur dans le management des organisations au Burkina Faso ?

- Comment les différences culturelles influencent-elles l'adhésion aux innovations managériales et quels sont les défis liés à l'intégration du langage du cœur dans les pratiques de management modernes ?
- Quels leviers stratégiques peuvent être mobilisés pour adapter cette approche aux réalités économiques et culturelles des entreprises Burkinabés ?

L'analyse de cette problématique permettra d'identifier les conditions nécessaires pour intégrer le langage du cœur comme un facteur de réussite des innovations managériales, tout en prenant en compte les dynamiques organisationnelles et culturelles propres au Burkina Faso.

### **1.1.2 Objectif Général**

Analyser l'influence du langage du cœur sur l'acceptation et la réussite des innovations managériales au Burkina Faso, en mettant en évidence les différences culturelles et organisationnelles, ainsi que les leviers stratégiques permettant son intégration efficace dans les pratiques de management.

### **1.1.3 Objectifs Spécifiques**

- Identifier les spécificités du langage du cœur dans le management des organisations et au Burkina Faso.
- Analyser l'influence des différences culturelles sur l'adhésion aux innovations managériales et les défis rencontrés dans l'intégration du langage du cœur dans le management moderne au Burkina Faso.
- Évaluer l'influence de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel sur la capacité des managers à utiliser le langage du cœur comme outil stratégique.

Cette étude permettra ainsi de proposer une approche contextualisée du langage du cœur, favorisant une meilleure appropriation des innovations managériales dans des environnements organisationnels et culturels distincts.

## **1.2 Hypothèses de la recherché**

### **1.2.1 Hypothèse générale**

Le langage du cœur favoriserait l'acceptation des innovations managériales en améliorant la communication, la cohésion et la confiance entre les acteurs de l'organisation au Burkina Faso.

### **1.2.2 Hypothèses spécifiques**

- Les différences culturelles et organisationnelles influencerait l'efficacité du langage du cœur dans le management des entreprises au Burkina Faso, nécessitant des approches adaptées à chaque contexte.
- L'intégration du langage du cœur dans le management moderne rencontrait des défis liés à la rigidité des structures organisationnelles et au manque de formalisation des pratiques managériales au Burkina Faso.
- Le renforcement des compétences en intelligence émotionnelle et en leadership transformationnel pourrait faciliter l'appropriation du langage du cœur comme outil de management et de conduite du changement.

## **2. REVUE DE LA LITTERATURE**

### **2.1 Fondements théoriques du langage du cœur en management**

#### **2.1.1 Définition et principes du langage du cœur**

Le langage du cœur repose sur des concepts clés issus de la psychologie organisationnelle et du management humaniste.

Dans un contexte managérial, il se traduit par la capacité des dirigeants à comprendre, gérer et utiliser leurs émotions pour améliorer la motivation et la performance des employés.

#### **2.1.2 Lien entre intelligence émotionnelle et management**

L'intelligence émotionnelle est souvent considérée comme un levier essentiel pour améliorer la qualité des interactions professionnelles. Les études montrent que les managers dotés d'une forte intelligence émotionnelle sont plus aptes à gérer les conflits, à motiver leurs équipes et à créer un environnement de travail collaboratif (Boyatzis & McKee, 2005).

Dans le contexte africain et burkinabè, l'intelligence émotionnelle est souvent intégrée dans des pratiques informelles de leadership, où les valeurs de solidarité, de respect et de dialogue sont privilégiées (Ndiaye, 2017 ; Zongo & Sawadogo, 2021).

#### **2.1.3 Le leadership transformationnel et la culture organisationnelle**

Le leadership transformationnel, qui repose sur l'inspiration, la stimulation intellectuelle et l'engagement émotionnel des collaborateurs, joue un rôle clé dans l'adoption du langage du cœur (Bass, 1985). Il favorise une gestion participative et humaniste qui s'éloigne des modèles autoritaires traditionnels (Kotter, 2012).

Cependant, l'adoption de ce type de management dépend fortement du contexte culturel. Alors que certaines cultures favorisent une approche collective et bienveillante du management, d'autres restent attachées à des modèles hiérarchiques et autoritaires (Hofstede, 1991).

## 2.2 Différences culturelles et impact sur les pratiques managériales

### 2.2.1 Approche comparative des styles de management

Les travaux d'Hofstede (1991) ont mis en évidence l'influence des valeurs culturelles sur le management. Dans son étude sur les dimensions culturelles, il identifie plusieurs facteurs ayant un impact sur le management :

- La distance hiérarchique : Plus elle est forte, plus le management est autoritaire. En Afrique, cette distance est souvent élevée, ce qui peut freiner l'adoption du langage du cœur.
- L'individualisme vs collectivisme : Les cultures africaines sont majoritairement collectivistes, ce qui peut favoriser la bienveillance et l'écoute, mais aussi renforcer le respect strict des hiérarchies.
- L'évitement de l'incertitude : Dans les organisations où les règles et procédures sont rigides, l'innovation managériale fondée sur l'empathie et la flexibilité peut rencontrer des résistances.

### 2.2.2 L'influence des valeurs africaines sur le management

Le management en Afrique est fortement influencé par les valeurs communautaires et le respect des relations interpersonnelles (Kaboré, 2020). Ces valeurs se traduisent par :

- L'importance du dialogue et du consensus dans la prise de décision (Sawadogo, 2019).
- Une gestion informelle des conflits basée sur la médiation et la négociation.
- Une valorisation de la solidarité et du soutien mutuel dans l'organisation du travail (Zoungrana, 2022).

Cependant, cette approche peut également présenter des limites dans un contexte d'entreprises modernes nécessitant une structuration plus formelle des pratiques managériales.

### 2.2.3 Langage du cœur et leadership en Afrique

Le leadership en Afrique repose souvent sur une autorité morale et symbolique, où le dirigeant est perçu comme un "père" ou un "protecteur" (Ndiaye, 2017). Cette approche favorise l'adoption d'un management fondé sur la confiance et la proximité. Toutefois, elle peut aussi limiter l'objectivité dans la gestion des performances et des conflits internes (Traoré, 2021).

## 2.3 Freins et défis liés à l'adoption du langage du cœur dans le management moderne

### 2.3.1 Manque de formation en intelligence émotionnelle

L'un des principaux freins identifiés est l'absence de formation formelle en intelligence émotionnelle et en management bienveillant (Cameron & Quinn, 2011). Contrairement aux pays occidentaux, où ces notions sont intégrées dans les cursus de gestion, elles restent encore peu enseignées dans les écoles et universités africaines (Zongo, 2021).

### 2.3.2 Résistance au changement organisationnel

Le passage d'un management hiérarchique à un management plus humain et participatif peut rencontrer des résistances, notamment à cause de :

- La peur de perte d'autorité des managers.
- Le manque d'indicateurs de performance adaptés pour évaluer l'impact du langage du cœur.
- Les contraintes économiques et la pression des résultats, qui poussent les entreprises à privilégier un management centré sur la productivité plutôt que sur le bien-être des employés (Brun, 2008).

### 2.3.3 Contraintes culturelles et perceptions traditionnelles du leadership

Dans certaines organisations burkinabè, le langage du cœur peut être perçu comme une faiblesse ou un manque de fermeté dans la gestion des équipes (Zoungrana, 2022). Cette perception est particulièrement marquée dans les secteurs fortement réglementés et administratifs, où la rigidité hiérarchique est plus présente.

## 2.4 Opportunités et perspectives pour l'intégration du langage du cœur en management

### 2.4.1 Rôle de l'intelligence artificielle et du digital

Avec la montée en puissance des outils numériques, de nouvelles formes de communication managériale émergent, favorisant une interaction plus transparente et plus humaine (Smith, 2019). L'intelligence artificielle (IA) permet notamment :

- D'analyser les émotions des employés via des plateformes RH intelligentes.
- De faciliter le suivi du bien-être des collaborateurs.
- De promouvoir une gestion des conflits basée sur des analyses de données plutôt que sur des jugements subjectifs.

#### 2.4.2 Vers un management hybride alliant tradition et modernité

L'enjeu pour les organisations burkinabè est de développer un modèle de management hybride qui intègre :

- Les valeurs culturelles locales, telles que la solidarité et le dialogue.
- Les pratiques modernes de gestion basées sur l'intelligence émotionnelle et la performance.
- Des formations adaptées pour sensibiliser les managers aux nouvelles approches.

### 3. METHODOLOGIE

#### 3.1 Approche méthodologique

Cette recherche adopte une approche mixte, combinant une étude empirique au Burkina Faso avec une analyse documentaire et comparative permettant d'examiner l'impact du langage du cœur dans le management des organisations. L'objectif est d'analyser le rôle du langage du cœur dans l'innovation managériale, tout en prenant en compte les différences culturelles et organisationnelles propres à chaque contexte. L'étude empirique menée au Burkina Faso permettra de recueillir des données de terrain à travers des enquêtes.

#### 3.2 Type de recherche

Cette étude repose sur une recherche descriptive et exploratoire :

- Descriptive, car elle vise à caractériser les pratiques managériales liées au langage du cœur dans les organisations burkinabè.
- Exploratoire, car elle cherche à identifier les facteurs influençant l'acceptation des innovations managériales et les défis liés à leur mise en œuvre.

L'étude documentaire sur la France vient compléter cette approche en mettant en lumière les pratiques existantes et les comparaisons possibles avec le contexte burkinabè.

#### 3.3 Collecte des données

La collecte des données est réalisée au Burkina Faso, à travers des enquêtes par questionnaire, permettant d'obtenir des informations quantitatives et qualitatives sur les perceptions, les pratiques et les défis liés au langage du cœur dans le management.

#### 3.4 . Population cible (Burkina Faso)

L'étude cible les managers, cadres et employés d'entreprises burkinabè, évoluant dans divers secteurs d'activité :

- Administration publique
- Secteur privé
- Organisations non gouvernementales (ONG)
- Entreprises du secteur informel

Cette diversité permet d'identifier les pratiques managériales dominantes et les perceptions du langage du cœur en entreprise.

#### 3.5 Échantillonnage

L'échantillonnage est non probabiliste et raisonné, avec un échantillon d'environ 150 répondants. Cette sélection vise à assurer une représentativité des différents secteurs d'activité et des niveaux hiérarchiques.

#### 3.6 Élaboration du questionnaire

Le questionnaire est structuré en plusieurs sections :

- Données sociodémographiques : Âge, sexe, poste occupé, secteur d'activité, expérience professionnelle.
- Perception du langage du cœur : Importance de l'intelligence émotionnelle et de la communication bienveillante dans le management.
- Impact du langage du cœur sur l'innovation managériale : Influence sur la motivation, la performance et l'acceptation du changement.
- Obstacles et défis : Contraintes organisationnelles, culturelles et économiques à son intégration.
- Propositions et recommandations : Stratégies pour renforcer son application dans le management burkinabè.

#### 3.7 Analyse des données

Les données collectées au Burkina Faso sont traitées et analysées à l'aide de logiciels tels que STATA et Excel pour les statistiques descriptives et l'identification des tendances générales. Les réponses ouvertes ont été analysées par catégorisation thématique, afin d'identifier les récurrences et différences dans les pratiques managériales.

### 3.8 Fiabilité et validité de l'étude

Pour garantir la fiabilité et la validité des résultats :

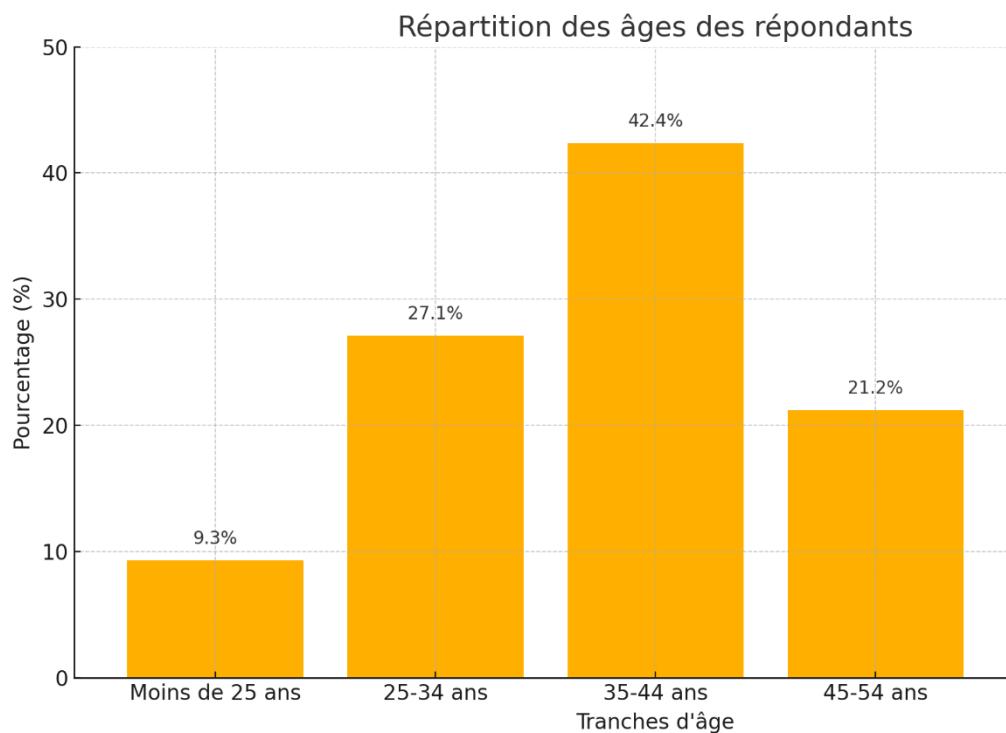
- Un pré-test du questionnaire est réalisé auprès de 10 participants pour s'assurer de la clarté des questions.
- Les données collectées sont vérifiées et nettoyées avant l'analyse pour éviter les biais.
- La triangulation des sources est effectuée en comparant les résultats des enquêtes au Burkina Faso.

### 3.9 Limites de la méthodologie

- Accès aux répondants : Certaines entreprises burkinabè ont été réticentes à partager leurs pratiques managériales.
- Biais culturels : Les perceptions du langage du cœur sont influencées par des normes sociales et organisationnelles spécifiques au Burkina Faso.
- Représentativité : Bien que diversifié, l'échantillon n'a pas pu couvrir l'ensemble des réalités organisationnelles du pays.

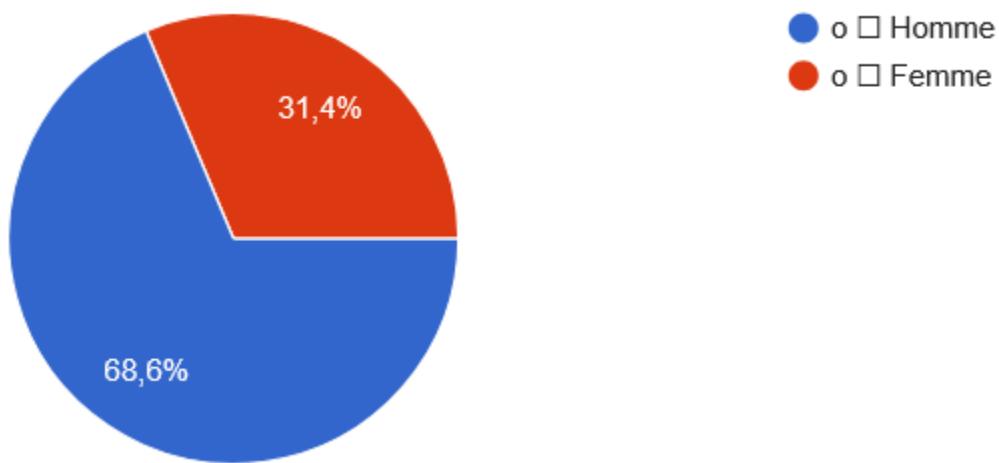
## 4. RESULTATS

### 4.1 Les résultats sur les caractéristiques sociodémographiques des répondants



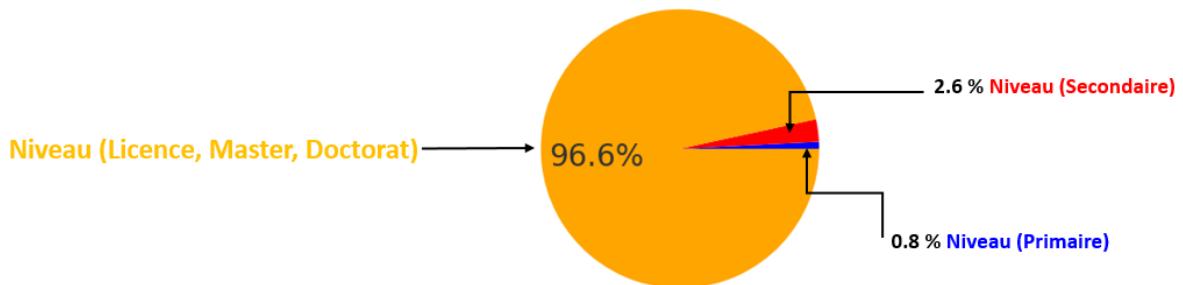
**Graphique 1. Répartition selon l'âge. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

La répartition des âges montre que la tranche des 35-44 ans est la plus représentée (42,4 %), suivie de celle des 25-34 ans (27,1 %), indiquant une forte implication des adultes en pleine activité professionnelle dans l'étude. La tranche des 45-54 ans représente 21,2 %, tandis que les moins de 25 ans sont les moins représentés, avec respectivement 9,3 %. Cette répartition suggère une prédominance des personnes d'âge intermédiaire, souvent impliquées dans les processus décisionnels et les activités liées à la gestion du patrimoine, avec une faible participation des jeunes et des seniors.



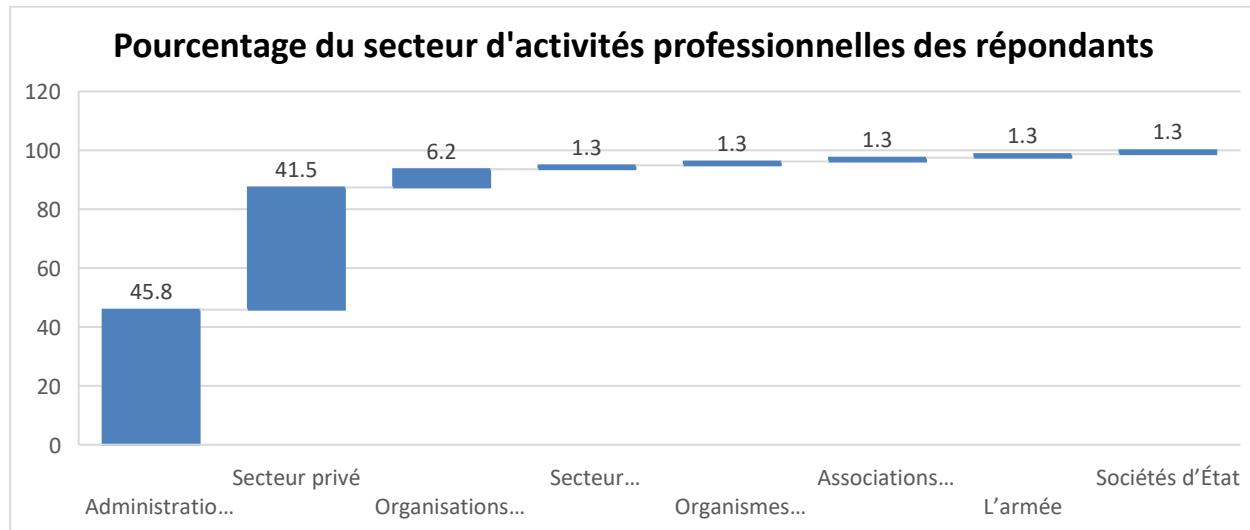
**Graphique 2. Répartition selon le sexe. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique montre la répartition des répondants selon leur sexe. Les hommes représentent 68,6 % de l'échantillon, tandis que les femmes constituent 31,4 %. Cette prédominance masculine s'explique par une surreprésentation des hommes dans les secteurs ou fonctions concernés par l'étude. Cette disparité reflète également des réalités socioculturelles influençant la participation féminine dans certaines activités professionnelles ou décisionnelles. Ces données soulignent l'importance d'encourager une meilleure représentativité féminine pour des études futures, afin d'assurer une analyse plus équilibrée et inclusive.



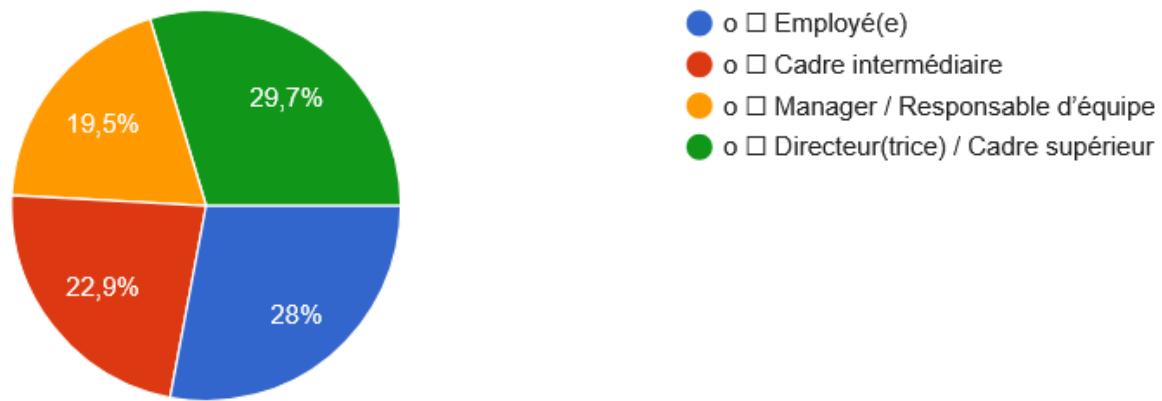
**Graphique 3. Niveau d'éducation des répondants. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique présente la répartition des répondants selon leur niveau d'éducation. La grande majorité, soit **96,6 %**, possède un niveau universitaire (Licence, Master, Doctorat), ce qui reflète une forte représentation des personnes hautement qualifiées dans l'échantillon. En revanche, seuls 2,6 % des participants ont un niveau secondaire et **0,8 %** un niveau primaire. Cette répartition témoigne de l'orientation académique élevée de l'étude, probablement liée à la nature du sujet ou au profil des participants, laissant peu de place aux personnes avec des niveaux d'instruction inférieurs.



**Graphique 4. Secteur d'activité professionnelle. Source : Nos analyses de données sous le logiciel Excel en février 2025**

Le graphique présente la répartition des répondants selon leur secteur d'activité. L'administration publique est majoritaire avec 45,8 %, suivie du secteur privé avec 41,5 %, montrant une forte implication de ces deux secteurs. Les organisations non gouvernementales (ONG) représentent 6,2 % des participants, tandis que les secteurs informel, organismes publics internationaux, associations professionnelles, l'armée, et les sociétés d'État se partagent les proportions restantes, variant entre 0,8 % et 2,5 %. Cette répartition reflète une prédominance des acteurs publics et privés, indiquant leur rôle clé dans les dynamiques étudiées.

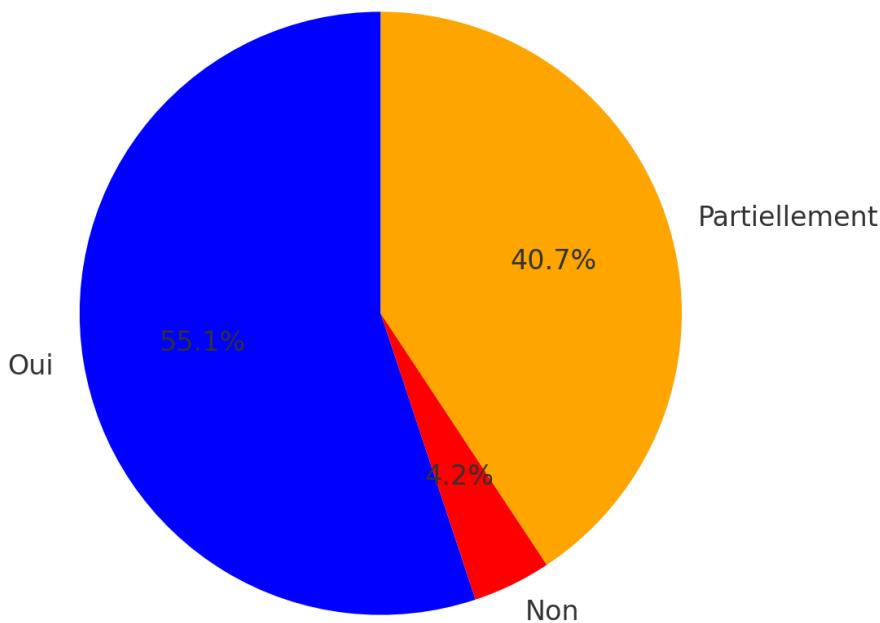


**Graphique 5. Position occupée dans l'organisation. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique montre la répartition des répondants selon leur poste dans l'organisation. Les directeurs(trices) et cadres supérieurs représentent 29,7 % de l'échantillon, suivis des employé(e)s avec 28 %, et des cadres intermédiaires avec 22,9 %. Les managers ou responsables d'équipe constituent 19,5 % des participants. Cette répartition équilibrée reflète une diversité de profils professionnels, avec une représentation notable des postes de responsabilité (managers et cadres supérieurs), ce qui indique un intérêt marqué des décideurs dans les thématiques abordées par l'étude.

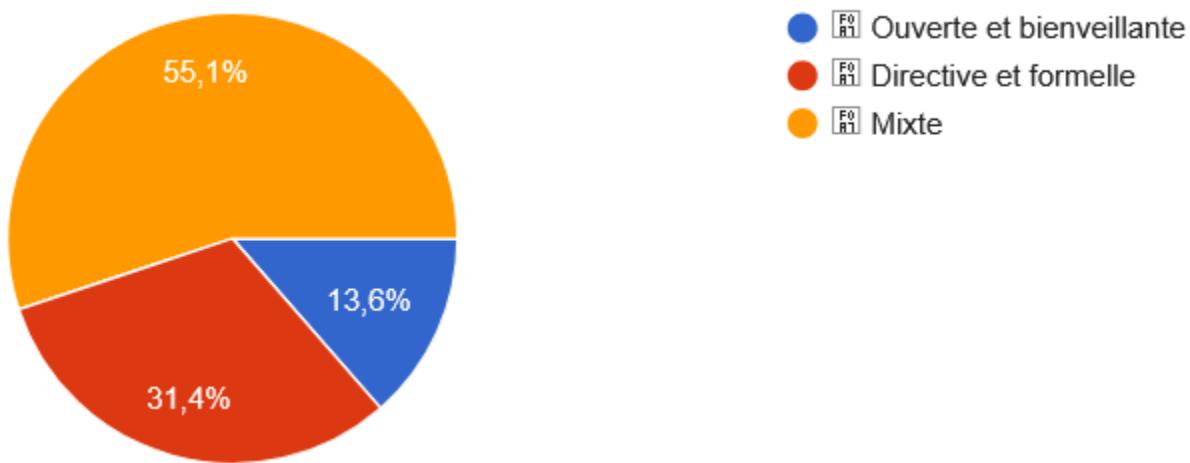
#### **4.2 Recours au Langage du Coeur pour Conforter les Innovations dans le Management des Organisations au Burkina Faso**

##### **4.2.1 Identification des spécificités du langage du cœur dans le management des organisations**



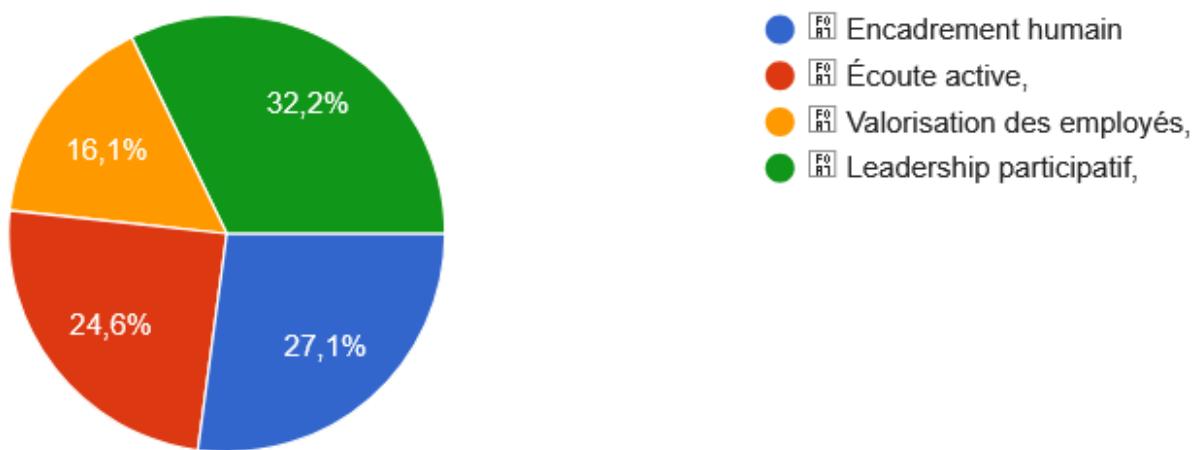
**Graphique 6. Présence du langage du cœur dans la culture managériale. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique montre la perception des répondants sur la présence du langage du cœur (empathie, bienveillance, communication sincère) dans la culture managériale de leur entreprise. La majorité, soit 55,1 %, considère que ce langage est bien présent, tandis que 40,7 % pensent qu'il est partiellement intégré. Seuls 4,2 % des répondants estiment que ce langage est totalement absent. Ces résultats indiquent une tendance générale à reconnaître l'importance de ces pratiques, bien que leur mise en œuvre reste incomplète dans certaines entreprises, ce qui souligne un potentiel d'amélioration pour rendre le management plus humain et inclusif.



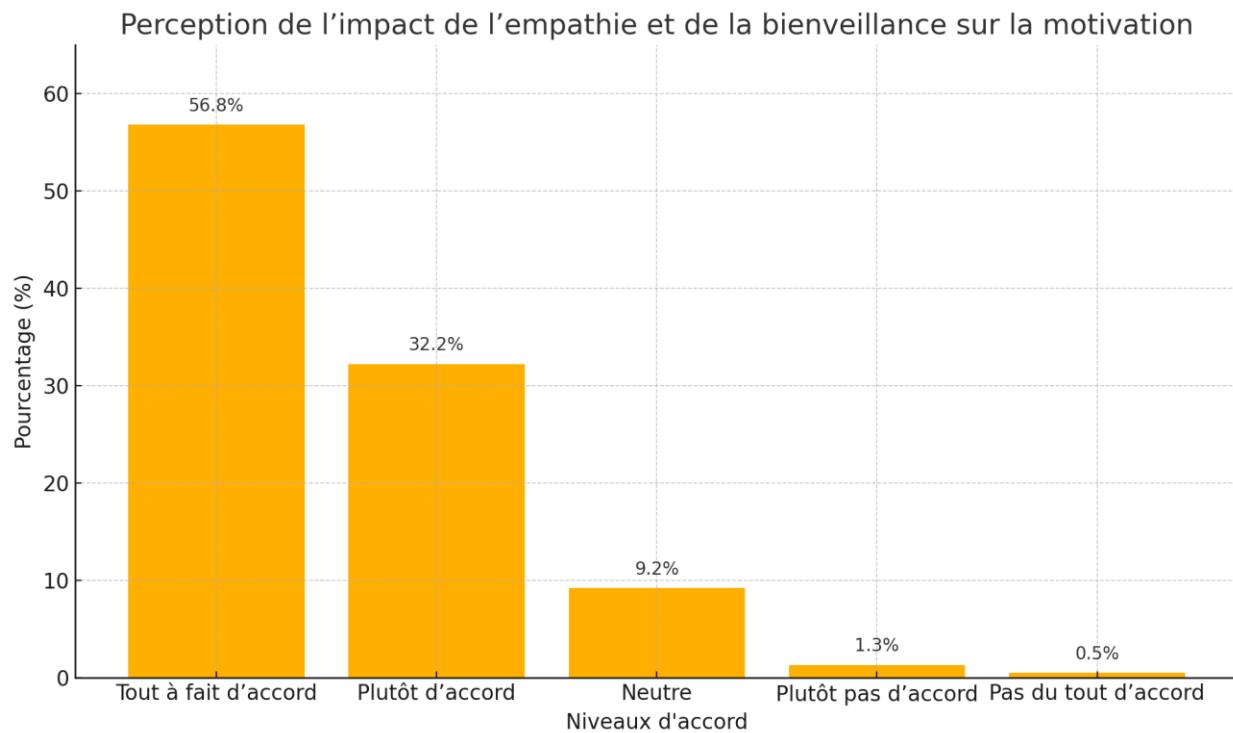
**Graphique 7. Style de communication des managers. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique montre les perceptions sur la manière dont les managers communiquent avec leurs équipes. La majorité des répondants, soit 55,1 %, décrivent la communication comme mixte, combinant des éléments de bienveillance et de directivité. 31,4 % estiment que la communication est directive et formelle, indiquant un style managérial plus orienté vers les consignes et le contrôle. Enfin, 13,6 % considèrent que la communication est ouverte et bienveillante, favorisant un climat d'échange et de confiance. Ces résultats mettent en lumière une prédominance du style mixte, traduisant un équilibre entre approche humaine et cadre structuré, tout en laissant entrevoir un potentiel d'amélioration vers une communication plus ouverte.



**Graphique 8. Caractéristiques du management basé sur le langage du cœur. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique illustre les éléments les plus caractéristiques du management basé sur le langage du cœur selon les répondants. Le leadership participatif est cité en premier, représentant 32,2 %, reflétant une forte valorisation de l'implication collective dans les décisions managériales. L'encadrement humain suit avec 27,1 %, soulignant l'importance d'un accompagnement personnalisé et bienveillant. L'écoute active est également significative, à 24,6 %, tandis que la valorisation des employés est mentionnée par 16,1 % des participants. Ces résultats montrent une préférence marquée pour un management participatif et centré sur l'humain, mettant en avant l'importance de l'écoute et de la reconnaissance pour renforcer l'engagement des équipes.

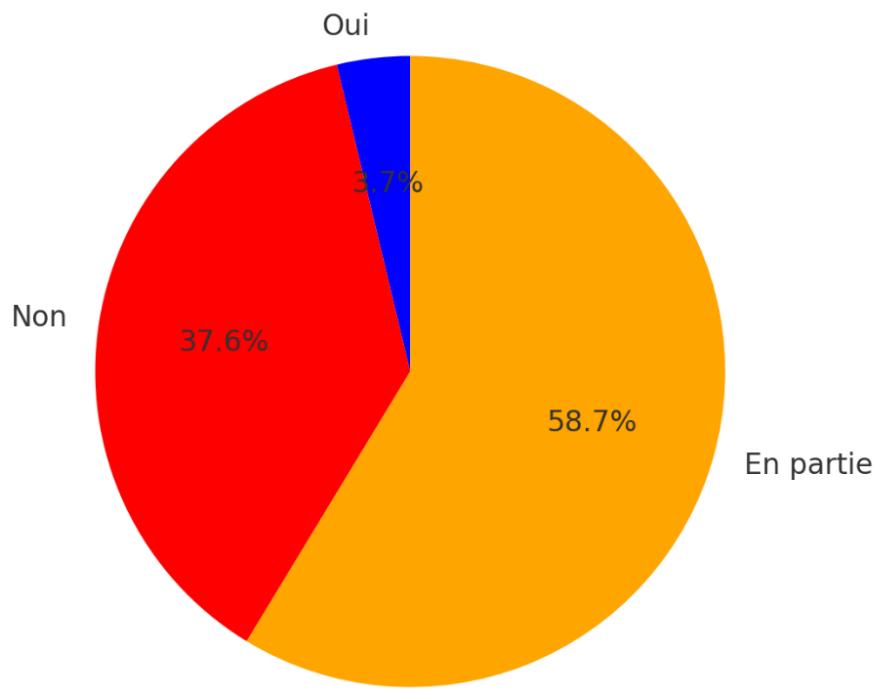


**Graphique 9. Impact de l'empathie et de la bienveillance sur la motivation des employés. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique illustre la perception des répondants sur l'impact de l'empathie et de la bienveillance dans la motivation des employés. La majorité, soit 56,8 %, est tout à fait d'accord sur le fait que ce style de management motive davantage les employés. 32,2 % sont plutôt d'accord, renforçant l'idée d'une forte adhésion à cette approche managériale. En revanche, 9,2 % des participants sont

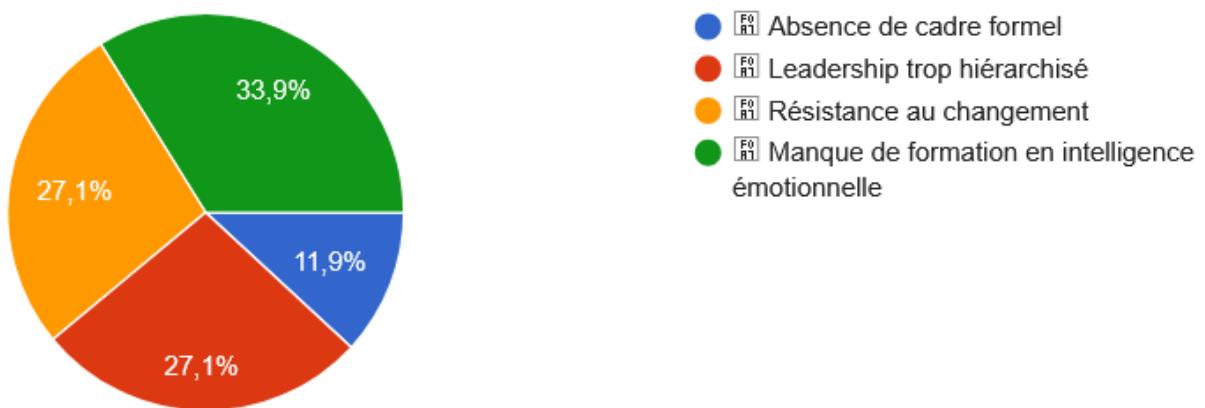
neutres, tandis que 1,3 % sont plutôt pas d'accord, et seulement 0,5 % sont pas du tout d'accord. Ces résultats mettent en évidence un consensus clair sur l'efficacité de l'empathie et de la bienveillance pour améliorer la motivation au travail, avec une très faible contestation.

#### 4.2.2 Analyse de l'influence des différences culturelles sur l'adhésion aux innovations managériales et sur l'application du langage du cœur



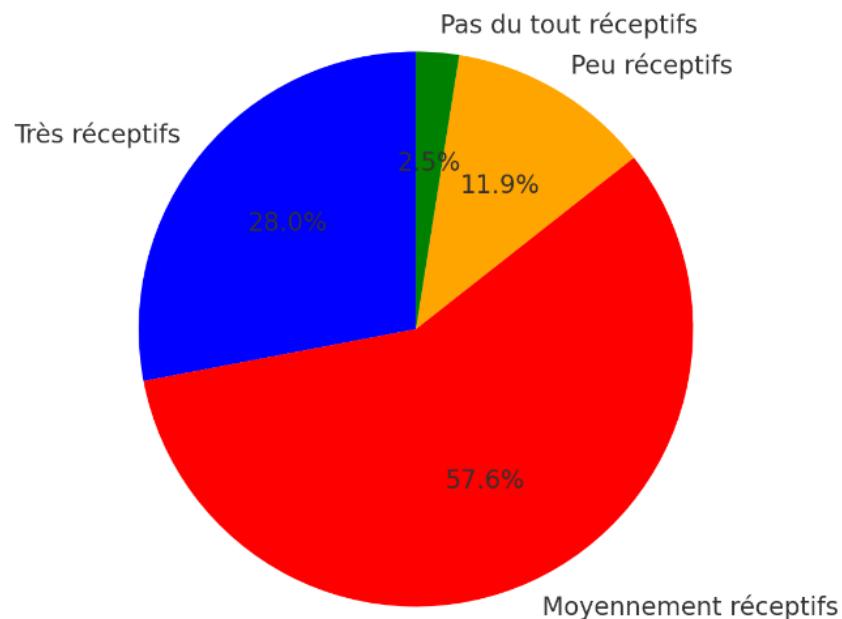
**Graphique 10. Acceptation culturelle des pratiques managériales innovantes. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique montre la perception des répondants sur l'acceptation des pratiques managériales basées sur le langage du cœur dans leur culture managériale. Une majorité relative, soit 51,7 %, estime que cette acceptation est en partie présente, reflétant une intégration partielle. 33,1 % des participants considèrent que ces pratiques ne sont pas favorisées, tandis que 11,9 % pensent qu'elles sont pleinement acceptées. Ces résultats mettent en évidence une reconnaissance partielle des pratiques managériales basées sur l'empathie et la bienveillance, mais aussi des résistances culturelles qui freinent leur adoption totale.



**Graphique 11. Freins culturels à l'intégration du langage du cœur. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

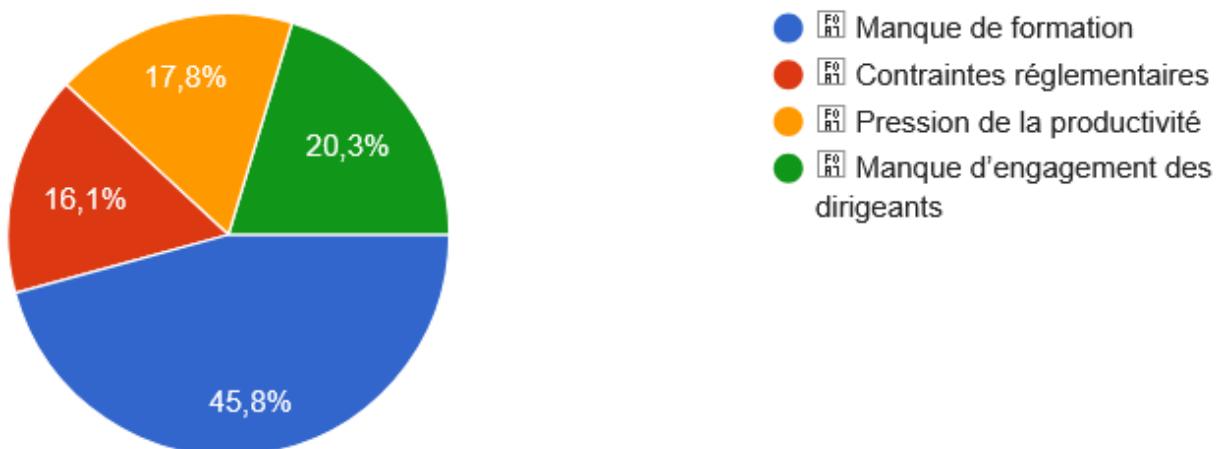
Le graphique met en évidence les principaux freins culturels à l'intégration du langage du cœur dans les organisations. Le manque de formation en intelligence émotionnelle est cité par 33,9 % des répondants comme le principal obstacle. Le leadership trop hiérarchisé et la résistance au changement suivent à égalité avec 27,1 % chacun, soulignant des structures rigides et des attitudes conservatrices qui freinent l'adoption de nouvelles pratiques managériales. Enfin, 11,9 % mentionnent l'absence de cadre formel, indiquant un besoin de structuration pour faciliter l'intégration de ces approches. Ces résultats reflètent un besoin accru de formation et de transformation culturelle pour favoriser un management plus empathique et participatif.



**Graphique 12. Réceptivité des employés aux nouvelles approches managériales.** Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025

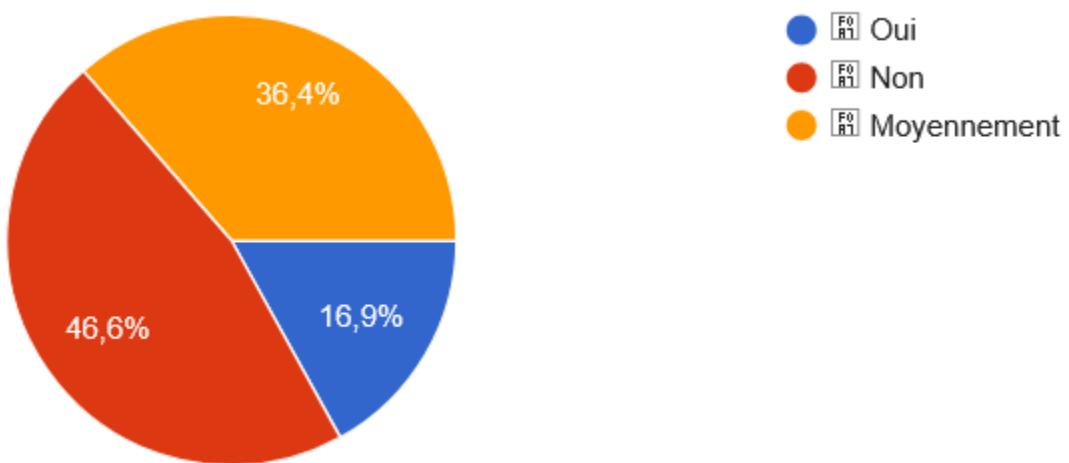
Le graphique montre la réceptivité des employés aux nouvelles approches de management basées sur la bienveillance et l'empathie. La majorité des répondants, soit 57,6 %, se déclarent moyennement réceptifs, ce qui reflète une ouverture modérée à ces pratiques. 28 % sont très réceptifs, indiquant une adhésion forte et un potentiel d'adoption accru. Par contre, 11,9 % des participants se disent peu réceptifs, et 2,5 % ne sont pas du tout réceptifs, témoignant de certaines résistances. Ces résultats montrent une bonne prédisposition globale, bien qu'un travail de sensibilisation et de formation reste nécessaire pour améliorer l'adhésion complète à ces approches.

#### 4.2.3 Examens des défis et résistances rencontrés dans l'intégration du langage du cœur dans le management moderne au Burkina Faso



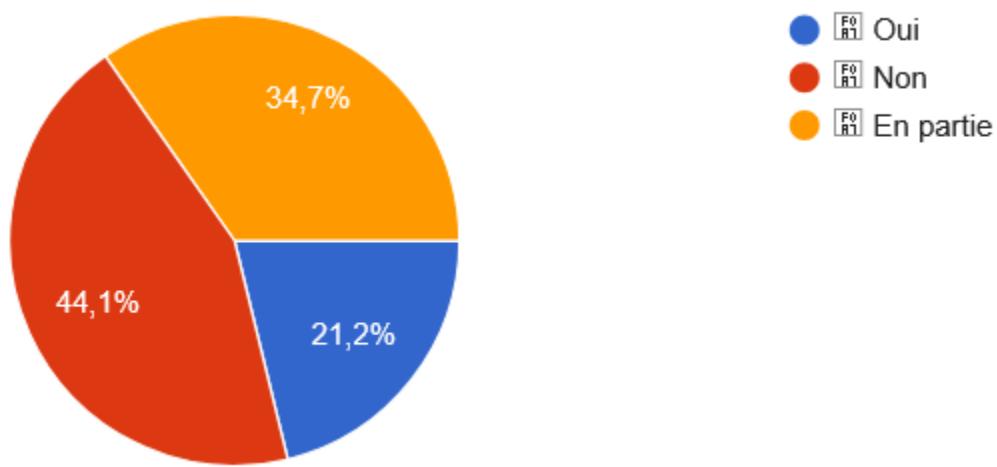
**Graphique 13. Difficultés rencontrées dans l'intégration du langage du cœur. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique met en évidence les principales difficultés rencontrées par les organisations pour intégrer des pratiques de management basées sur le langage du cœur. Le manque de formation est cité par 45,8 % des répondants comme la difficulté majeure, soulignant un besoin crucial d'acquérir des compétences en intelligence émotionnelle. Le manque d'engagement des dirigeants arrive en deuxième position avec 20,3 %, reflétant une faible implication de la direction dans ce type de management. La pression de la productivité, mentionnée par 17,8 %, montre les tensions entre performance et bienveillance. Enfin, 16,1 % des participants pointent les contraintes réglementaires, indiquant que des aspects administratifs et juridiques peuvent freiner ces initiatives. Ces résultats mettent en lumière la nécessité d'une approche globale combinant formation, soutien des dirigeants et ajustements organisationnels pour favoriser l'intégration du langage du cœur.



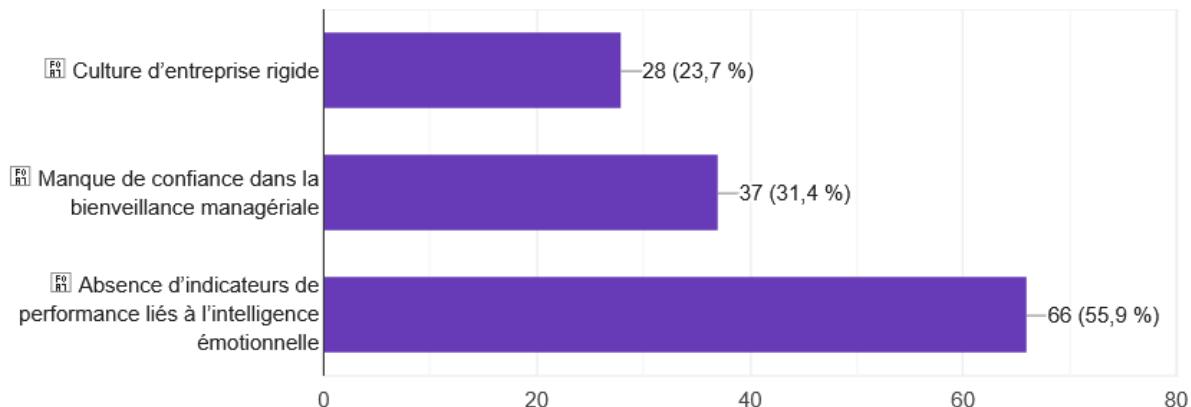
**Graphique 14. Sensibilisation des dirigeants au langage du cœur. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique illustre les perceptions des répondants sur la sensibilisation des dirigeants et managers à l'importance du langage du cœur dans la gestion des équipes. Une majorité relative de 46,6 % estime que les dirigeants ne sont pas suffisamment sensibilisés, révélant une lacune importante dans la prise de conscience managériale. 36,4 % des participants jugent que les dirigeants sont moyennement sensibilisés, indiquant une sensibilisation partielle mais encore insuffisante. Enfin, 16,9 % considèrent que les dirigeants sont pleinement sensibilisés, suggérant quelques cas d'adoption plus avancée. Ces résultats montrent un besoin crucial de renforcer la sensibilisation et de promouvoir une meilleure compréhension du langage du cœur auprès des responsables pour favoriser une gestion plus humaine et bienveillante.



**Graphique 15. Impact de la hiérarchie sur l'application du management bienveillant. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

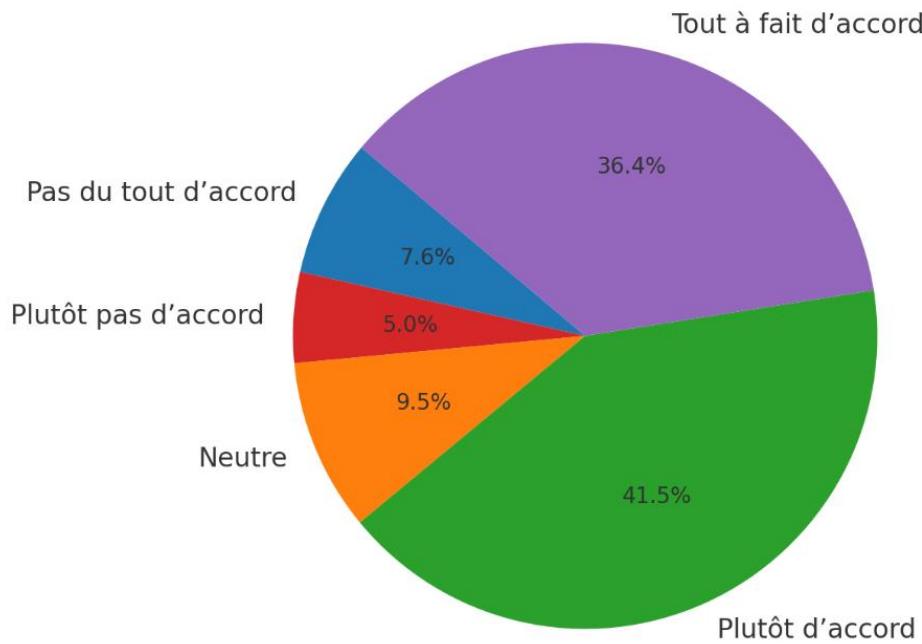
Le graphique présente les perceptions des répondants sur l'impact de la hiérarchie actuelle dans leur entreprise en tant qu'obstacle à l'application du management bienveillant. 44,1 % des participants considèrent que la hiérarchie constitue un obstacle, mettant en avant les rigidités structurelles comme frein majeur. 34,7 % estiment que cet obstacle est présent en partie, suggérant des situations où l'organisation est plus flexible mais encore perfectible. Enfin, 21,2 % des répondants pensent que la hiérarchie ne représente pas un obstacle, reflétant des structures plus ouvertes à l'innovation managériale. Ces résultats soulignent l'importance de repenser les modèles hiérarchiques pour faciliter l'adoption d'un management plus humain et participatif.



**Graphique 16. Freins organisationnels à l'intégration du langage du cœur. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

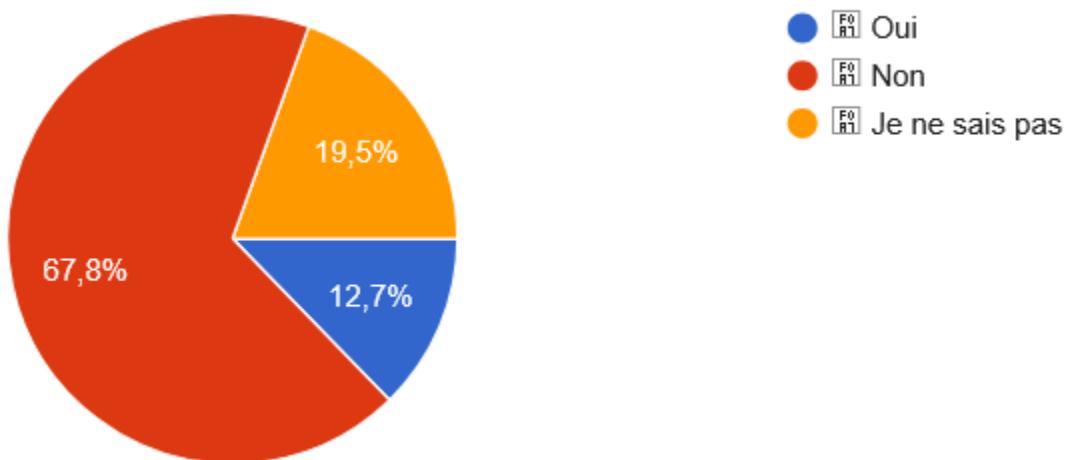
Le graphique met en évidence les principaux freins organisationnels à l'intégration du langage du cœur dans le management. 55,9 % des répondants identifient l'absence d'indicateurs de performance liés à l'intelligence émotionnelle comme le frein le plus important, soulignant la nécessité de développer des outils de mesure adaptés pour valoriser ces compétences. 31,4 % pointent le manque de confiance dans la bienveillance managériale, reflétant une certaine méfiance envers cette approche. Enfin, 23,7 % considèrent que la culture d'entreprise rigide constitue un obstacle, révélant la difficulté à transformer les habitudes organisationnelles. Ces résultats montrent l'importance de créer des cadres de référence et des indicateurs spécifiques pour encourager l'adoption de pratiques managériales basées sur le langage du cœur.

#### 4.2.4 Évaluation de l'impact de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel sur la capacité des managers à utiliser le langage du cœur comme outil stratégique



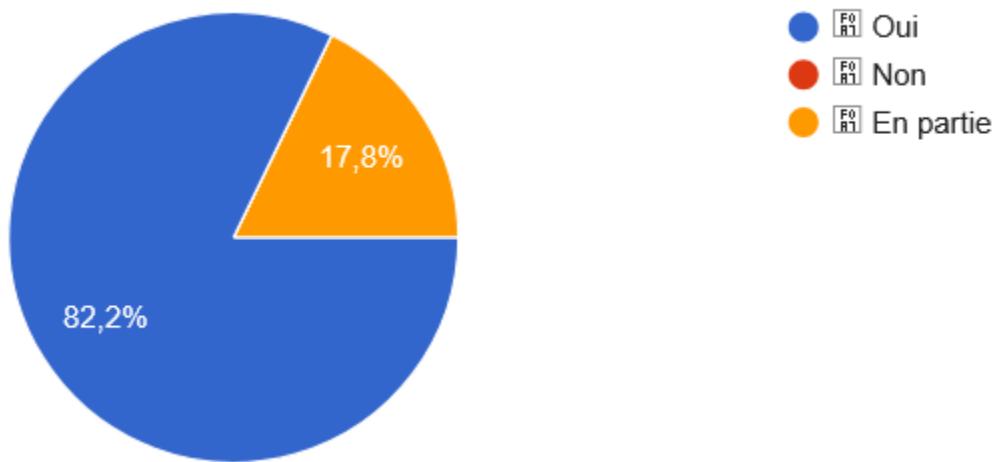
**Graphique 17. Efficacité des managers dotés d'une forte intelligence émotionnelle. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique révèle que 36,4 % des participants sont tout à fait d'accord pour affirmer qu'un manager doté d'une forte intelligence émotionnelle est plus efficace dans la gestion des équipes, tandis que 41,5 % sont plutôt d'accord, ce qui témoigne d'un consensus largement positif sur l'importance de cette compétence. Toutefois, 9,5 % restent neutres, et 5 % sont plutôt pas d'accord, indiquant une certaine réserve parmi quelques répondants. Enfin, une faible proportion de 7,6 % n'est pas du tout d'accord, ce qui souligne la nécessité de continuer à promouvoir les bénéfices de l'intelligence émotionnelle dans le management. Globalement, ces résultats confirment que l'intelligence émotionnelle est perçue comme un atout majeur pour améliorer les performances managériales et renforcer la dynamique d'équipe.



**Graphique 18. Accès des managers aux formations sur l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique montre que 67,8 % des répondants affirment que les managers de leur organisation ne bénéficient pas de formations sur l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. En revanche, seulement 12,7 % déclarent que de telles formations sont disponibles, tandis que 19,5 % disent ne pas savoir. Ces résultats révèlent une lacune importante en termes de développement des compétences managériales essentielles, ce qui peut limiter l'efficacité des managers dans la mise en œuvre de pratiques de management basées sur l'intelligence émotionnelle et le langage du cœur. Il en découle une nécessité d'intégrer davantage ces formations pour renforcer les capacités des dirigeants et améliorer la gestion des équipes.



**Graphique 19. Impact du développement des compétences en intelligence émotionnelle sur la performance managériale.**  
Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025

Le graphique montre que 82,2 % des répondants pensent que le développement des compétences en intelligence émotionnelle pourrait améliorer la performance des managers dans leur entreprise. Une proportion de 17,8 % est plus réservée et considère que ces compétences peuvent être bénéfiques en partie, tandis que personne ne répond négativement. Ces résultats soulignent un fort consensus sur l'importance de l'intelligence émotionnelle comme levier stratégique pour optimiser la gestion des équipes et renforcer l'efficacité managériale. Cela suggère une opportunité à saisir pour intégrer davantage de formations et de programmes de développement dans ce domaine.

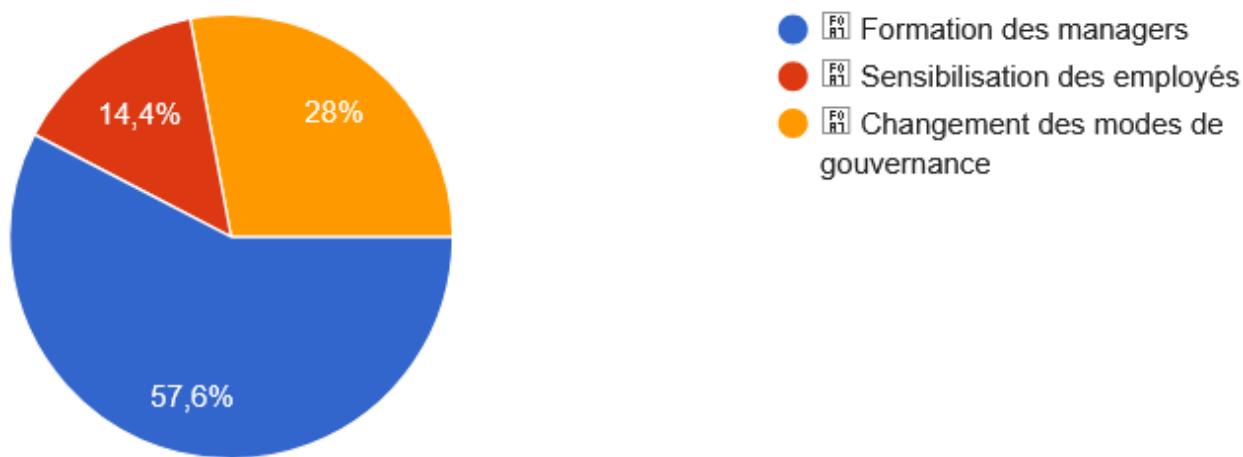


**Graphique 20. Avantages d'un management fondé sur l'intelligence émotionnelle et le langage du cœur.** Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025

Le graphique met en évidence les avantages perçus d'un management fondé sur l'intelligence émotionnelle et le langage du cœur. La plus grande motivation des employés arrive en tête avec 32,2 % des réponses, soulignant son rôle clé dans l'engagement du personnel. La meilleure communication suit avec 27,1 %, reflétant l'importance d'une communication claire et empathique pour améliorer les relations professionnelles. La réduction des conflits internes est mentionnée par 25,4 % des répondants, tandis que 15,3 % estiment que ce type de management contribue à l'amélioration de la productivité. Ces résultats montrent que le langage du

coeur est perçu comme un levier stratégique pour renforcer l'harmonie au sein des équipes et améliorer les performances globales de l'organisation.

#### 4.2.5 Proposition de recommandations adaptées aux réalités des entreprises burkinabè pour optimiser l'usage du langage du cœur et renforcer l'innovation managériale



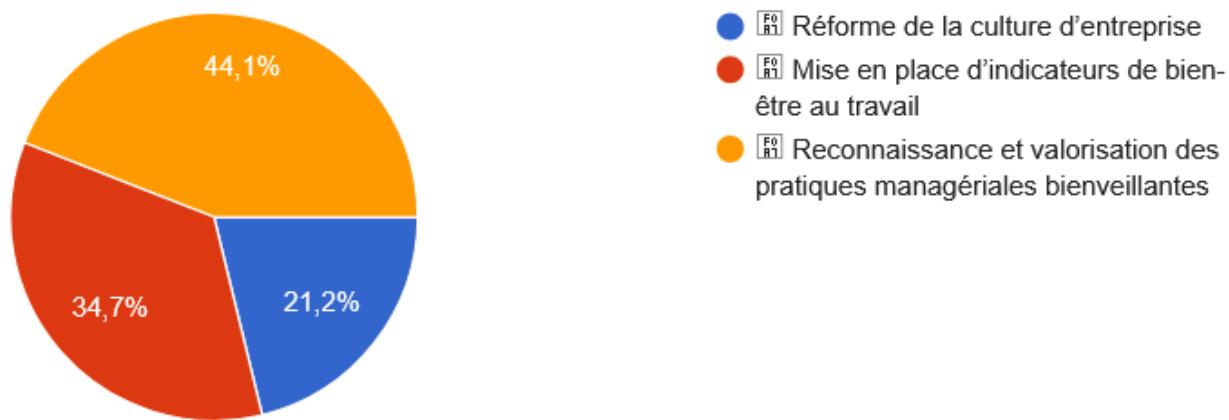
**Graphique 21. Mesures prioritaires pour promouvoir un management basé sur le langage du cœur. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique illustre les priorités identifiées pour promouvoir un management basé sur le langage du cœur dans les entreprises. La formation des managers apparaît comme la mesure la plus importante selon 57,6 % des répondants, soulignant le besoin de renforcer les compétences en intelligence émotionnelle et leadership bienveillant. 28 % des participants estiment que le changement des modes de gouvernance est également essentiel, montrant la nécessité d'adopter des pratiques plus participatives et inclusives. Enfin, 14,4 % préconisent la sensibilisation des employés pour les impliquer davantage dans la culture managériale fondée sur le langage du cœur. Ces résultats mettent en évidence une approche globale combinant formation, transformation structurelle et sensibilisation pour instaurer un management humain et innovant.



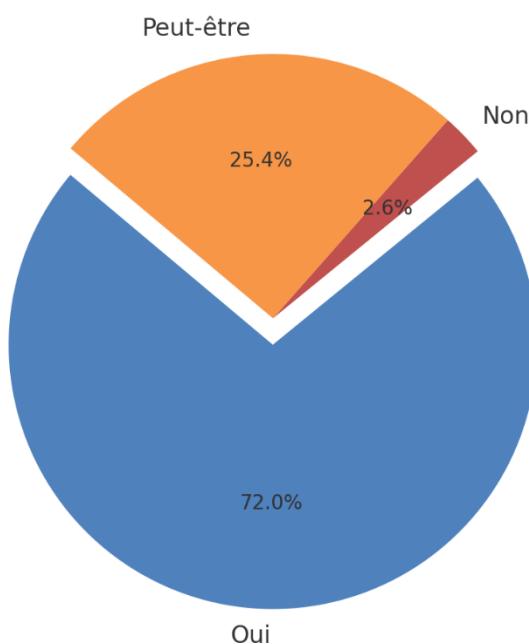
**Graphique 22. Types de formations ou d'accompagnements pertinents pour les managers. Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025**

Le graphique met en évidence les types de formations et d'accompagnements jugés les plus pertinents pour aider les managers à intégrer le langage du cœur dans leurs pratiques quotidiennes. 46,6 % des répondants privilégient les formations en communication bienveillante, soulignant l'importance d'une meilleure interaction et d'un dialogue sincère au sein des équipes. Les ateliers sur l'intelligence émotionnelle suivent de près avec 44,9 %, reflétant le besoin de développer des compétences en gestion des émotions pour renforcer la cohésion et la compréhension mutuelle. Enfin, 40,7 % optent pour le coaching en leadership transformationnel, mettant l'accent sur la nécessité d'accompagner les managers dans leur transition vers un style de leadership plus participatif et inspirant. Ces résultats montrent une demande équilibrée pour des solutions pratiques et théoriques, visant à transformer le management traditionnel en un management humain et innovant.



**Graphique 23. Leviers stratégiques efficaces pour encourager l'innovation managériale basée sur le langage du cœur.**  
Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025

Le graphique met en lumière les leviers stratégiques identifiés pour encourager l'innovation managériale basée sur le langage du cœur. La reconnaissance et la valorisation des pratiques managériales bienveillantes est la mesure la plus plébiscitée, avec 44,1 %, ce qui reflète l'importance de mettre en avant les comportements positifs et exemplaires pour inspirer d'autres managers. La mise en place d'indicateurs de bien-être au travail suit avec 34,7 %, soulignant la nécessité de mesurer et d'évaluer l'impact des initiatives managériales sur la satisfaction et la santé des employés. Enfin, 21,2 % des répondants préconisent une réforme de la culture d'entreprise, insistant sur le besoin de transformations profondes pour intégrer durablement ces nouvelles pratiques. Ces résultats montrent une forte demande pour des changements structurels et culturels visant à promouvoir un management plus humain et innovant.



**Graphique 24. Utilité d'un référentiel ou d'un guide sur le management bienveillant.** Source : Nos analyses de données sous le logiciel STATA en février 2025

Le graphique montre que 72 % des répondants estiment qu'un référentiel ou un guide sur le management bienveillant serait utile pour aider les entreprises à mieux intégrer le langage du cœur dans leur gestion. En revanche, 25,4 % pensent que cela pourrait être utile, mais avec des réserves, tandis que seulement 2,6 % rejettent cette idée. Ces résultats reflètent une forte adhésion au besoin

de structurer et d'orienter les pratiques managériales vers une approche plus humaine et bienveillante, ce qui pourrait favoriser l'adoption généralisée du management basé sur l'intelligence émotionnelle et la bienveillance.

## 5. DISCUSSION DES RESULTATS

### 5.1 Présence du langage du cœur dans la culture managériale

Les résultats montrent que 55,1 % des répondants reconnaissent la présence du langage du cœur dans leur organisation, tandis que 40,7 % estiment qu'il est partiellement intégré. Ces observations corroborent les travaux de Goleman (1998) sur l'intelligence émotionnelle, qui affirme que des pratiques basées sur l'empathie et la bienveillance favorisent un climat organisationnel propice à l'épanouissement professionnel. Cependant, l'intégration partielle relevée confirme les conclusions de Mintzberg (2004), qui identifie la difficulté pour certaines organisations à passer d'un management traditionnel à un management davantage axé sur l'humain.

### 5.2 Style de communication des managers

La communication mixte (55,1 %), combinant bienveillance et directivité, illustre une recherche d'équilibre entre performance et humanisme. Cette approche est en accord avec les travaux de Blake et Mouton (1985), qui recommandent un style de leadership intégratif pour maintenir un équilibre entre les objectifs de production et le bien-être des employés. La communication directive et formelle (31,4 %), toujours présente dans de nombreuses entreprises, reflète encore l'héritage du management hiérarchique décrit par Fayol (1916), tandis que les 13,6 % qui favorisent une communication ouverte et bienveillante rejoignent les principes prônés par Herzberg (1968), selon lesquels l'implication des employés dans les échanges favorise leur satisfaction et motivation.

### 5.3 Caractéristiques du management basé sur le langage du cœur

Le leadership participatif (32,2 %) cité en premier confirme les observations de Bass et Avolio (1994) sur l'importance d'impliquer les employés dans les décisions stratégiques pour stimuler leur engagement. L'écoute active (24,6 %), couplée à l'encadrement humain (27,1 %), met en avant les valeurs d'accompagnement et de soutien déjà évoquées dans les travaux de McClelland (1985), qui valorise la reconnaissance des besoins individuels pour renforcer la performance. Enfin, la valorisation des employés (16,1 %) corrobore les résultats de Deci et Ryan (1985), selon lesquels la reconnaissance renforce la motivation intrinsèque et la satisfaction professionnelle.

### 5.4 Impact de l'empathie et de la bienveillance sur la motivation des employés

La majorité des répondants (56,8 % totalement d'accord et 32,2 % plutôt d'accord) soulignent l'effet positif de l'empathie et de la bienveillance sur la motivation des employés. Ces résultats confirment les études de Fredrickson (2001), qui montrent que les émotions positives améliorent la motivation, la productivité et la créativité. George (2000) met également en avant l'importance du leadership émotionnel dans la création d'un environnement de travail motivant et collaboratif. La faible proportion de réponses neutres ou négatives (< 10 %) montre une large adhésion à ces principes, contrastant avec les approches plus traditionnelles de Taylor (1911), centrées sur le contrôle et la standardisation des comportements.

### 5.5 Acceptation culturelle des pratiques managériales innovantes

Les résultats montrent que 51,7 % des répondants considèrent que l'acceptation des pratiques managériales basées sur le langage du cœur est partielle, tandis que 33,1 % estiment qu'elle n'est pas favorisée. Ces observations corroborent les travaux de Hofstede (1991), qui souligne que les différences culturelles influencent l'adhésion aux pratiques managériales. Les cultures à forte distance hiérarchique, notamment en Afrique, sont moins enclines à adopter des pratiques participatives et bienveillantes. Cependant, Schein (2010) rappelle que la transformation culturelle est possible à condition d'instaurer des mécanismes de sensibilisation et de formation adaptés.

### 5.6 Freins culturels à l'intégration du langage du cœur

Les principaux freins identifiés sont le manque de formation en intelligence émotionnelle (33,9 %) et le leadership trop hiérarchisé (27,1 %). Ces résultats confirment les observations de Goleman (1998), qui souligne que l'intelligence émotionnelle est essentielle pour un management efficace, mais peu développée dans de nombreuses organisations. La résistance au changement (27,1 %) est également un obstacle récurrent, en accord avec les travaux de Kotter (1996), qui préconise une gestion du changement structurée pour surmonter les barrières culturelles et organisationnelles.

### 5.7 Réceptivité des employés aux nouvelles approches managériales

La réceptivité moyenne (57,6 %) et élevée (28 %) des employés aux nouvelles approches managériales basées sur la bienveillance reflète une ouverture significative à ces pratiques. Ces résultats s'alignent avec les études de Herzberg (1968) sur les facteurs de motivation intrinsèque, qui montrent que l'empathie et la reconnaissance renforcent l'engagement. Cependant, la faible réceptivité (11,9 %) relevée par certains répondants peut être attribuée à un manque d'information ou à des expériences négatives passées, comme le soulignent Argyris et Schön (1978) dans leurs travaux sur les organisations apprenantes.

## 5.8 Difficultés rencontrées dans l'intégration du langage du cœur

Le manque de formation (45,8 %) et le manque d'engagement des dirigeants (20,3 %) apparaissent comme les principaux défis à relever. Ces résultats rejoignent les conclusions de Bass (1985) sur le leadership transformationnel, selon lesquelles l'implication des dirigeants est cruciale pour la réussite des initiatives managériales innovantes. McClelland (1985) insiste également sur la nécessité d'accompagner les dirigeants pour développer leurs compétences émotionnelles, ce qui permet de réduire les tensions entre performance et bienveillance.

## 5.9 Sensibilisation des dirigeants au langage du cœur

Les résultats montrent que **46,6 %** des répondants considèrent que les dirigeants ne sont pas suffisamment sensibilisés à l'importance du langage du cœur. Cela confirme les travaux de **Senge (1990)** sur les organisations apprenantes, qui soulignent l'importance de la formation continue des leaders pour instaurer un climat de confiance. Les **36,4 %** qui jugent les dirigeants moyennement sensibilisés reflètent un besoin d'intensifier les actions de sensibilisation et de coaching pour une meilleure adoption de ces pratiques. Enfin, les **16,9 %** des participants estimant que les dirigeants sont déjà bien sensibilisés confirment qu'un changement progressif est en cours, bien que des efforts restent nécessaires pour généraliser ces approches.

En somme, ces résultats confirment que, malgré des avancées notables, des obstacles culturels, organisationnels et liés à la sensibilisation des dirigeants freinent encore l'adoption complète du langage du cœur dans les pratiques managériales. Ils soulignent l'importance de la formation et d'un engagement fort de la part des dirigeants pour surmonter ces défis et promouvoir un management plus humain et participatif.

## 6. CONCLUSION

Le présent travail, intitulé « Recours au langage du cœur pour conforter les innovations dans le management des organisations : Cas des organisations du Burkina Faso », vise à analyser l'impact du langage du cœur sur l'innovation managériale dans un contexte culturel différent. Les principales questions de recherche sont les suivantes : quelles sont les spécificités du langage du cœur dans le management des organisations au Burkina Faso ? Comment les différences culturelles influencent-elles l'adhésion aux innovations managériales ? Quels sont les défis et les opportunités liés à l'intégration du langage du cœur ? Et enfin, quels leviers stratégiques peuvent être mobilisés pour renforcer cette pratique ?

L'objectif général de l'étude est d'analyser l'influence au langage du cœur sur l'acceptation des innovations managériales, tout en mettant en évidence les différences culturelles et organisationnelles du Burkina Faso. Les objectifs spécifiques consistent à : (1) Identifier les spécificités du langage du cœur dans le management des organisations et au Burkina Faso ; ensuite, (2) analyser l'influence des différences culturelles sur l'adhésion aux innovations managériales et les défis rencontrés dans l'intégration du langage du cœur dans le management moderne au Burkina Faso ; et enfin (3) évaluer l'impact de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel sur la capacité des managers à utiliser le langage du cœur comme outil stratégique.

Les hypothèses formulées postulent que : (1) le langage du cœur favoriserait l'acceptation des innovations managériales en améliorant la communication, la cohésion et la confiance entre les acteurs de l'organisation au Burkina Faso. (2) Les différences culturelles et organisationnelles influencerait l'efficacité du langage du cœur dans le management des entreprises au Burkina Faso, nécessitant des approches adaptées à chaque contexte. (3) L'intégration du langage du cœur dans le management moderne rencontrait des défis liés à la rigidité des structures organisationnelles et au manque de formalisation des pratiques managériales au Burkina Faso. (4) Le renforcement des compétences en intelligence émotionnelle et en leadership transformationnel pourrait faciliter l'appropriation du langage du cœur comme outil de management et de conduite du changement.

La méthodologie adoptée combine une approche documentaire sur une enquête de terrain au Burkina Faso, avec l'utilisation d'un questionnaire pour collecter les données. Les données ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives sous STATA. L'échantillon, composé principalement de managers et employés, permet de dégager des tendances générales sur la perception et l'usage du langage du cœur dans les pratiques managériales. Cette approche mixte offre une vue d'ensemble riche et nuancée, tout en tenant compte des réalités locales.

Les résultats révèlent que le langage du cœur est partiellement intégré dans les pratiques managériales, mais qu'il existe encore des résistances culturelles et organisationnelles. Le manque de formation, l'absence de cadre formel et les pressions liées à la performance sont identifiés comme les principaux obstacles. Cependant, les répondants s'accordent sur le rôle clé de l'intelligence émotionnelle et du leadership participatif pour surmonter ces défis. Enfin, l'étude souligne l'importance de sensibiliser les dirigeants et de structurer ces pratiques à travers des formations et des indicateurs adaptés.

En conclusion, cette recherche montre que le langage du cœur est un levier stratégique pour l'innovation managériale, mais sa réussite dépend fortement du contexte culturel et des efforts de structuration. Pour renforcer son impact, il est essentiel de développer des formations ciblées, d'adopter une gouvernance inclusive et de promouvoir des indicateurs de bien-être.

## RECOMMANDATIONS

### 1. Valorisation de l'écoute active et du bien-être des employés

- Mettre l'humain au cœur de l'entreprise en valorisant l'écoute attentive, la reconnaissance des efforts, qu'ils soient matériels ou moraux.
- Créer un climat de confiance et favoriser une communication sincère entre dirigeants, managers et employés.
- Considérer l'épanouissement des employés comme une priorité, car un employé valorisé devient plus engagé et productif.

### 2. Formation continue et développement des compétences

- Développer des programmes de formation en intelligence émotionnelle et en communication bienveillante pour les managers et les cadres.
- Intégrer les soft skills et l'intelligence émotionnelle comme critères de recrutement et d'évaluation des managers.
- Organiser des ateliers de leadership transformationnel et de management participatif pour renforcer les compétences managériales.

### 3. Révision des modes de gouvernance et indicateurs de performance

- Adopter un management participatif et inclusif, en impliquant les employés dans la prise de décision.
- Mettre en place des indicateurs de satisfaction et de bien-être au travail pour évaluer l'impact du management bienveillant.
- Réformer la culture d'entreprise pour privilégier une gouvernance plus humaine et innovante, adaptée aux réalités locales.

### 4. Promotion de la diversité et de l'inclusion

- Favoriser la diversité culturelle et l'inclusion à tous les niveaux de l'organisation.
- Encourager l'entrepreneuriat féminin et la participation des jeunes aux postes de décision.
- Prendre en compte les différentes préoccupations des employés et promouvoir l'équité dans le traitement de chacun.

### 5. Stratégies d'accompagnement et motivation

- Coacher les dirigeants sur les bénéfices du management bienveillant pour renforcer leur adhésion à cette approche.
- Mettre en place un référentiel de bonnes pratiques pour guider les entreprises dans l'adoption du langage du cœur.
- Récompenser les entreprises qui se démarquent dans l'intégration de ces pratiques à travers des distinctions, des formations supplémentaires et des incentives.

### 6. Leadership exemplaire et visionnaire

- Développer un leadership transformationnel basé sur cinq qualités principales : vision, audace, confiance, communication et humilité.
- Prioriser la communication ouverte et transparente pour renforcer l'engagement des employés et la cohésion d'équipe.
- Adopter un style de management agile et expérimental, permettant aux managers d'explorer de nouvelles pratiques managériales adaptées aux contextes français et burkinabè.

### 7. Focus sur la gouvernance durable et responsable

- Élaborer une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour améliorer les conditions de travail et soutenir des initiatives locales.
- Miser sur la diversité et l'équité pour faire émerger une nouvelle culture managériale fondée sur la bienveillance et l'innovation.

En adoptant ces recommandations, les dirigeants d'entreprises en France et au Burkina Faso pourront transformer leurs organisations en mettant l'humain et l'innovation au centre de leur stratégie. Cette approche renforcera la motivation, la performance et la compétitivité sur le long terme, tout en créant un climat de travail épanouissant et inclusif.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### 1. Ouvrage

- **Adler, N.J.** (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston : South-Western College Publishing.
- **Argyris, C., & Schön, D. A.** (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- **Baron, C., & Fragnière, E.** (2018). *Le leadership bienveillant : Vers une transformation des pratiques managériales*.
- **Bass, B. M.** (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- **Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- **Bass, B. M., & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- **Bendassoli, P.F.** (2013). *Théories et méthodes qualitatives : une analyse critique*. Paris : L'Harmattan.
- **Blake, R. R., & Mouton, J. S.** (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing.

- **Boyatzis, R. E., & McKee, A.** (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business Review Press.
- **Brun, J.P.** (2008). *Le bien-être au travail : Une question de santé publique ?* Paris : Odile Jacob.
- **Brun, J-P.** (2008). *Le bien-être au travail : Perspectives managériales et organisationnelles*. Presses de l'Université Laval.
- **Cameron, K. S., & Quinn, R. E.** (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- **Cazal, D.** (2019). *Les nouvelles formes de management bienveillant et leur impact sur la performance organisationnelle*.
- **Chirikure, S.** (2014). *Community Involvement in Heritage Management in Africa: Realities, Problems, and Prospects*. International Journal of Heritage Studies, 20(1), 30-44.
- **Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- **Fayol, H.** (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- **Fredrickson, B. L.** (2001). *The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*. American Psychologist, 56(3), 218-226.
- **George, J. M.** (2000). *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. Human Relations, 53(8), 1027-1055.
- **Getz, I.** (2009). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Fayard.
- **Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- **Goleman, D.** (1998). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Robert Laffont.
- **Goleman, D.** (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- **Herzberg, F.** (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.
- **Hofstede, G.** (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- **Kaboré, A.** (2020). *Leadership et gouvernance informelle au Burkina Faso : Une approche culturelle du management*.
- **Kombe, W.** (2018). *Urban Heritage and Governance in Africa: The Case of Sub-Saharan Cities*. London: Routledge.
- **Kotter, J. P.** (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- **Makuvaza, S.** (2018). *Integrating Indigenous Knowledge in African Heritage Management*. Journal of African Cultural Studies, 22(2), 50-67.
- **McClelland, D. C.** (1985). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- **Mintzberg, H.** (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- **Musonda, C.** (2021). *Challenges in Implementing Cultural Heritage Policies in Sub-Saharan Africa*. African Journal of Governance, 15(2), 115-132.
- **Ndiaye, P.** (2017). *Management communautaire et pratiques organisationnelles en Afrique de l'Ouest*.
- **Ndoro, W.** (2017). *Traditional Management Systems in African Cultural Heritage Preservation*. London: James Currey.
- **Sawadogo, M.** (2019). *Les dynamiques du leadership en Afrique : Entre tradition et modernité*.
- **Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- **Senge, P. M.** (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- **Smith, A.** (2019). *Artificial Intelligence and the Future of Work: The Role of Digital Technologies in Management*. Oxford University Press.
- **Smith, A.** (2019). *Leadership bienveillant et performance organisationnelle*. Paris : Dunod.
- **Traoré, S.** (2021). *Les défis du management humaniste dans les entreprises burkinabè*.
- **Yuen, K., et al.** (2021). *L'impact des subventions directes sur les PME dans les projets de conservation culturelle*. Journal of Business & Culture, 18(4), 75-89.
- **Zongo, B., & Sawadogo, M.** (2021). *Le management burkinabè : Entre tradition et modernité*.
- **Zongo, P.** (2021). *L'intelligence émotionnelle dans les pratiques managériales africaines*.
- **Zoungrana, L.** (2022). *L'intelligence émotionnelle et le management des entreprises africaines : Enjeux et perspectives*.
- **Taylor, F. W.** (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

## 2. Nétographie

- Daniel Goleman, 1995, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ
- Lien : [L'intelligence émotionnelle selon Daniel Golemancore.ac.uk](http://L'intelligence%20%C3%A9motionnelle%20selon%20Daniel%20Golemancore.ac.uk)
- Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, 2006, Transformational Leadership
- Lien : [Transformational Leadershiptaylorfrancis.com](http://Transformational%20Leadershiptaylorfrancis.com)
- Peter Salovey & John D. Mayer, 1990, Emotional Intelligence
- Lien : [Emotional Intelligence and Transformational Leadershipdigitalcommons.unl.edu+2researchgate.net+2redalyc.org+2](http://Emotional%20Intelligence%20and%20Transformational%20Leadershipdigitalcommons.unl.edu+2researchgate.net+2redalyc.org+2)
- Richard E. Boyatzis & Annie McKee, 2005, Resonant Leadership
- Lien : [Resonant Leadership](http://Resonant%20Leadership)
- Geert Hofstede, 1991, Cultures and Organizations: Software of the Mind
- Lien : [Cultures and Organizations: Software of The Minde-edu.nbu.bg](http://Cultures%20and%20Organizations%20Software%20of%20The%20Minde-edu.nbu.bg)
- Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, 2011, Diagnosing and Changing Organizational Culture
- Lien : [Diagnosing and Changing Organizational Cultureresearchgate.net](http://Diagnosing%20and%20Changing%20Organizational%20Cultureresearchgate.net)

- Jean-Pierre Brun, 2008, Le bien-être au travail: une question de santé
- Lien : [Le bien-être au travail: une question de santé](#)
- John P. Kotter, 2012, Leading Change
- Lien : [Leading Change](#)
- Peter Smith, 2019, The Rise of Artificial Intelligence in the Workplace
- Lien : [The Rise of Artificial Intelligence in the Workplace](#)