

**L'effet de l'intelligence émotionnelle chez les gestionnaires de la
santé publique face à la crise sanitaire COVID-19 :
Enseignements d'une exploration quantitative**

**The Effect of Emotional Intelligence Among Public Health
Managers in the Face of the COVID-19 Health Crisis: Instruction
from a quantitative exploration**

TAOUSSI Ghita

Docteure en Economie, Gestion et Développement durable ; Enseignante chercheure
permanente
Université Privée de Marrakech (UPM)
Maroc

BOUDHIR Zoubair

Cadre administratif au service régional des ressources humaines
Direction Régionale de la Santé et de la Protection Sociale
Maroc

Date de soumission : 24/01/2024

Date d'acceptation : 25/02/2024

Pour citer cet article :

TAOUSSI G. & BOUDHIR Z. (2024) «L'effet de l'intelligence émotionnelle chez les gestionnaires de la santé publique face à la crise sanitaire COVID-19 : Enseignements d'une exploration quantitative», Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro1 » pp : 324-351

Résumé

Cette recherche se penche sur l'impact de l'intelligence émotionnelle (IE) des cadres supérieurs dans le secteur de la santé publique, en se focalisant particulièrement sur leur comportement durant la crise sanitaire de la COVID-19 dans la région de Marrakech-Safi. Avec un échantillon de 63 managers, l'étude explore comment la capacité à gérer ses émotions et celles des autres influe sur la prise de décision et le leadership en période de crise. Il ressort que la capacité à prendre des décisions éclairées par les émotions et à gérer le stress sont des compétences clés pour une navigation efficace à travers les défis posés par la crise. À l'inverse, l'étude indique que l'auto-perception, les compétences sociales et la capacité à exprimer les émotions ne sont pas directement liées à l'efficacité dans la gestion de la crise. Ce travail souligne l'importance de l'IE, en particulier la gestion des émotions et le stress, comme leviers essentiels pour les leaders dans la gestion des situations de crise. Il propose également des stratégies pour développer ces compétences cruciales chez les professionnels du secteur, mettant en avant le besoin d'intégrer la formation en IE dans les programmes de développement professionnel pour renforcer la résilience et l'efficacité des cadres dans la gestion des crises de santé publique.

Mots clés : Intelligence émotionnelle ; Gestion de crise ; Compétences des managers ; Secteur de la santé publique ; COVID-19 ; Exploration quantitative.

Abstract

This research examines the impact of emotional intelligence (EI) of senior managers in the public health sector, focusing especially on their behavior during the COVID-19 health crisis in the Marrakech-Safi region. With a sample of 63 managers, the study explores how the ability to manage one's own and others' emotions influences decision-making and leadership in times of crisis. It emerges that the ability to make emotion-informed decisions and to cope with stress are key skills for effective navigation through the challenges posed by the crisis. Conversely, the study indicates that self-perception, social skills and the ability to express emotions are not directly related to effectiveness in crisis management. This work highlights the importance of EI, especially emotion and stress management, as essential levers for leaders in managing crisis situations. It also proposes strategies to develop these crucial skills among professionals in the sector, emphasizing the need to integrate EI training into professional development programs to enhance the resilience and effectiveness of managers in managing public health crises.

Keywords: Emotional Intelligence; Crisis Management; Managerial Skills; Public health sector; COVID-19; quantitative exploration.

Introduction

La crise COVID-19 a engendré une forte pression professionnelle pour les professionnels de la santé, dont 85 % ont déclaré ne pas avoir bénéficié d'un soutien psychologique adéquat, en particulier ceux qui ont été infectés par le virus et qui ont ressenti un déficit de reconnaissance de la part de leur hiérarchie (Zine el Abidine, M. & Slaoui, S, 2021). Cette étude explore le rôle crucial de l'intelligence émotionnelle chez les managers de la santé publique dans leur approche de la gestion de la crise COVID-19. Définie comme la capacité à percevoir, comprendre, contrôler et exprimer ses émotions ainsi que celles d'autrui, afin de résoudre des problèmes et de réguler les comportements émotionnels, l'intelligence émotionnelle est un concept multidimensionnel. Mayer et Salovey (1997) ont identifié quatre branches principales de cette intelligence : la perception et l'évaluation des émotions, leur intégration et assimilation, la compréhension de l'univers émotionnel, et la gestion des émotions propres et d'autrui. Notre recherche se concentre sur cette thématique et vise à répondre aux questions suivantes :

- ✚ Dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle des managers de la santé publique a-t-elle influencé leur efficacité dans la gestion de la crise sanitaire COVID-19 ?
- ✚ Quels sont les aspects de l'intelligence émotionnelle, selon différents modèles théoriques, qui sont les plus pertinents pour ces managers ?
- ✚ Quelles compétences spécifiques des managers ont été déterminantes pour une gestion efficace de cette crise sanitaire ?
- ✚ Parmi les divers aspects de l'intelligence émotionnelle, lesquels ont été les plus déterminants pour ces managers face à une crise telle que celle du COVID-19 ?

La pandémie de COVID-19 a souligné les défis et besoins des managers de la santé publique, notamment en matière de prise de décision rapide, de communication efficace, et de gestion du stress et des émotions. Notre étude, s'appuyant sur divers modèles d'intelligence émotionnelle et une revue de la littérature, utilise une méthodologie quantitative avec des questionnaires distribués à 63 managers de la santé publique, sélectionnés via un échantillonnage stratifié. Les résultats, analysés via le logiciel SPSS, sont présentés sous forme de tableaux interprétés et discutés à la lumière de la revue de littérature.

L'article met en lumière l'impact positif de l'intelligence émotionnelle sur les compétences de gestion de crise des managers de la santé publique, en soulignant leur aptitude à identifier les problèmes, à trouver des solutions, à mobiliser des ressources, à communiquer avec les parties prenantes et à gérer le stress. Il propose également des recommandations pratiques pour

renforcer l'intelligence émotionnelle des managers de la santé publique, afin de mieux les préparer à de futures crises similaires.

Suite à l'introduction qui expose le contexte et l'importance de l'intelligence émotionnelle (IE) chez les managers de la santé publique face à la crise COVID-19, cet article se propose de détailler notre démarche de recherche et les principales découvertes. Nous débuterons par une revue de littérature approfondie, mettant en lumière les théories fondamentales sur l'IE et son impact dans des contextes de crise, afin d'établir un cadre théorique solide. Par la suite, la méthodologie adoptée pour cette enquête sera exposée, précisant le choix de l'échantillonnage, les instruments de collecte de données et les techniques d'analyse statistique. Nous présenterons ensuite les résultats obtenus, soulignant comment différents aspects de l'IE influencent la capacité des managers à gérer efficacement les situations de crise. Enfin, la discussion approfondira les implications de ces résultats pour la pratique et la recherche futures, avant de conclure sur les contributions de notre étude à la compréhension de l'IE dans la gestion des crises sanitaires.

1. Revue de littérature

Cette section traite de l'intelligence émotionnelle et de son rôle dans la gestion de la crise sanitaire COVID-19 par les managers. Elle se compose de trois axes : Le premier axe présente les concepts d'émotions et d'intelligence, ainsi que les différents modèles de l'intelligence émotionnelle. Le deuxième axe décrit le contexte de la crise sanitaire COVID-19 et les compétences requises pour la gérer efficacement, et le troisième axe analyse l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les compétences managériales dans la gestion de la crise

1.1. Concepts d'émotions et d'intelligence

Dans cet axe, nous allons étudier les notions d'émotions et d'intelligence, qui sont essentielles pour comprendre le comportement humain. Nous verrons comment les émotions sont définies, quelles sont leurs fonctions et comment elles influencent nos actions. Nous examinerons également les différentes théories de l'intelligence, qui mesurent notre capacité à résoudre des problèmes. Enfin, nous aborderons le concept d'intelligence émotionnelle, qui combine les aspects cognitifs et affectifs de l'intelligence.

1.1.1. Les émotions

Le concept d'émotions, essentiel à l'intelligence émotionnelle, est associé au "mouvement vers l'extérieur" (Kotsou, 2012). Aristote les a définies comme affectant le jugement par la douleur

ou le plaisir (Sander, 2020), et Lazarus comme des états induisant des changements physiques et mentaux (Van Hoorebeke, 2008). Les théories, y compris darwiniennes et socio-constructivistes, reconnaissent leur fonction adaptative et sociale (Nugier, 2009). Ekman (2004) a identifié des émotions de base telles que la colère et la joie, influencées par le contexte culturel. Plutchik (1980) a évoqué les émotions secondaires, développées par l'expérience, et Kotsou (2012) a souligné leur rôle dans la satisfaction des besoins. Dans le contexte professionnel, il est important de distinguer les émotions liées au travail de celles utilisées dans le cadre professionnel (Soares, 2003). Cette étude se concentre sur les émotions dans l'environnement organisationnel liées à l'intelligence émotionnelle. Bien que les recherches soient vastes, la définition précise des émotions reste un sujet de débat.

1.1.2. L'intelligence

Le concept d'intelligence a été intensément débattu depuis le début du 20e siècle. Spearman (1927) a introduit le concept d'intelligence générale "g", tandis que Cattell (1971) l'a scindée en intelligence fluide et cristallisée. Ces théories, malgré les critiques de Sternberg (1988), Goleman (1995), Guilford (1954) et Kolb & Kolb (2005), demeurent influentes (Shearer, 2020). Borsboom, Kan et Van der Maas considèrent le test de QI comme la meilleure définition de l'intelligence, insistant sur le fait que l'intelligence générale ne peut être que mesurée (Kovacs & Conway, 2019). Wechsler (1958) voit l'intelligence comme la capacité d'agir, de penser rationnellement et d'interagir avec l'environnement. Gardner (1983) a contesté ces idées en proposant la théorie des intelligences multiples avec huit types d'intelligence, bien que critiquée pour son aspect plus éducatif que scientifique (Macnamara, 2015 ; Shearer, 2020b ; Waterhouse, 2006). Burkart, Schubiger et Van Schaik (2017) concluent que les concepts d'intelligence sont divers et sans définition unique, reflétant une combinaison de multiples théories. Comme pour les émotions, il n'existe pas de consensus sur la définition de l'intelligence, qui reste sujette à de multiples interprétations évolutives

1.1.3. L'intelligence émotionnelle

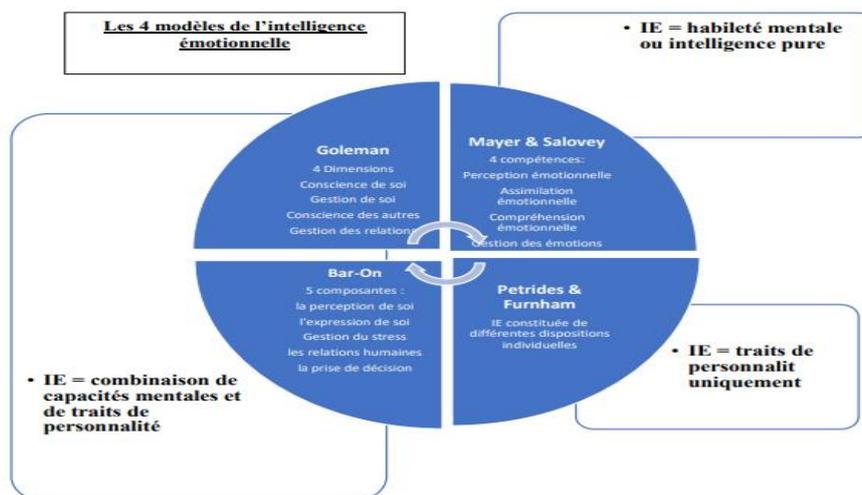
Le concept d'intelligence émotionnelle, introduit par Salovey et Mayer en 1990, fusionne les émotions et l'intelligence, s'inspirant de l'intelligence sociale de Thorndike pour définir l'intelligence émotionnelle comme la capacité de percevoir, contrôler et utiliser ses propres émotions et celles des autres (Salovey & Mayer, 1990). Salovey et Mayer (1990) ont relié l'intelligence émotionnelle à l'évaluation, la régulation et l'utilisation adaptative des émotions, en parallèle avec les intelligences personnelles de Gardner (1983). Bar-on (2004) la considère

comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales, tandis que Goleman (1998, 2005) met l'accent sur des compétences personnelles et sociales. Petrides et al. (2004) l'abordent comme un trait de personnalité, associant comportements et perceptions aux capacités émotionnelles. L'intelligence émotionnelle est reconnue pour sa capacité à identifier, comprendre, gérer et utiliser les émotions, mais elle est interprétée à travers différents modèles. Ces modèles varient, allant de l'intelligence émotionnelle comme pure habileté mentale à une combinaison de capacités mentales et de traits de personnalité, ou simplement comme un trait de personnalité (Kotsou, 2012).

1.2. Les modèles de l'intelligence émotionnelle

La figue ci-dessous expose les quatre modèles de l'intelligence émotionnelle :

Figure 1. Les modèles d'intelligence émotionnelle



Source : Auteurs

1.2.1. Le modèle de Mayer et Salovey

Mayer et Salovey, dans leur modèle de 1997, ont conceptualisé l'intelligence émotionnelle en quatre compétences clés considérées comme une forme d'intelligence pure (Mayer, Caruso & Salovey, 2016 ; Kotsou, 2012). Ces compétences sont les suivantes : la perception émotionnelle, qui concerne l'identification et l'expression précise des émotions ; l'assimilation émotionnelle, qui implique la transformation des émotions en pensées ; la compréhension émotionnelle, qui se rapporte à la contextualisation et à la compréhension des émotions complexes ; et la gestion des émotions, qui est la capacité de gérer ses propres émotions et celles des autres.

1.2.2. Le modèle de Reuven Bar-On

Le modèle de Bar-On, créé par Reuven Bar-On, évalue l'intelligence émotionnelle à travers cinq dimensions : la perception de soi, l'expression de soi, les relations humaines, la prise de décision et la gestion du stress. La perception de soi (Bar-On, 1997) concerne la conscience de ses émotions, l'expression de soi (Bar-On, 2000) la capacité de les communiquer efficacement, les relations humaines (Bar-On, 2000) la capacité à interagir socialement, la prise de décision (Bar-On, 1997) l'usage des émotions pour résoudre des problèmes, et la gestion du stress (Bar-On, 1997) l'habileté à gérer le stress. Ce modèle inclut l'Inventaire du Quotient Emotionnel (EQ-i) pour évaluer ces aspects (Bar-On, 1997).

1.2.3. Le modèle de Goleman

Dans son modèle, Goleman dépeint l'intelligence émotionnelle comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales, réparties en quatre dimensions clés : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations (Goleman et al., 2005 ; Kotsou, 2012). Ces dimensions, interconnectées, mettent l'accent sur la compréhension et la régulation des émotions propres et celles d'autrui. La conscience de soi comprend la connaissance de ses émotions et de leur influence, tandis que la gestion de soi implique le contrôle des émotions et des impulsions. La conscience des autres inclut l'empathie et la prise en compte des émotions d'autrui, et la gestion des relations se concentre sur la navigation efficace des interactions sociales et la résolution des conflits (Goleman et al., 2005). Le modèle de Goleman souligne l'équilibre entre les dimensions centrées sur soi et celles orientées vers les autres

1.2.4. Le modèle de Petrides et Furnham

Le modèle de Petrides et Furnham adopte une perspective unique sur l'intelligence émotionnelle, la considérant comme basée sur des traits de personnalité plutôt que sur des compétences émotionnelles et sociales (Petrides & Furnham, 2001). Ils voient l'intelligence émotionnelle comme une caractéristique intrinsèque de la personnalité, composée de différentes dispositions qui influencent la capacité à traiter et utiliser des informations affectives. Cette approche se concentre sur les traits de personnalité tels que la sensibilité émotionnelle, l'auto-perception des émotions et la capacité à comprendre et à exprimer ses propres émotions. Contrairement aux modèles antérieurs axés sur les compétences acquises, le modèle de Petrides et Furnham met en évidence l'importance des dispositions émotionnelles et des perceptions de soi dans la compréhension de l'intelligence émotionnelle (Petrides & Furnham, 2001).

1.3. La gestion de la crise sanitaire COVID-19 par les managers

Cet axe explore la gestion de la crise COVID-19 par les managers, analysant le concept de crise, les théories de gestion des crises et les compétences nécessaires pour faire face aux défis. Il se concentre sur le rôle des managers dans la crise COVID-19, mettant en avant leurs responsabilités dans la résolution de problèmes et la prise de décisions, et vise à clarifier les enjeux de la gestion de cette crise sanitaire.

1.3.1. Le concept de la crise « sanitaire »

Le terme "crise" renvoie à un moment critique marqué par des perturbations et un déséquilibre, souvent associé à la négativité, au stress et à l'incertitude, et résulte d'une accumulation de problèmes inattendus (Baptiste Blanc et al., 2022). Julien Freund décrit la crise comme une situation de contradictions et de ruptures, engendrant tensions et incertitudes quant aux actions à entreprendre. Le cycle de vie d'une crise comprend trois phases : le choc initial, une phase de gestation de problèmes, puis une phase aiguë de prise de conscience collective et d'établissement de stratégies. Une crise évolue de la déconstruction à la prise de conscience, puis à la régulation et à la reconstruction, formant un processus de résilience.

La crise sanitaire, comme celle de la Covid-19, se caractérise par son imprévisibilité et son impact sur les systèmes de santé, entraînant des perturbations et nécessitant une intervention de l'État. La pandémie a transformé le quotidien en une urgence aux risques nouveaux, soulignant l'importance des managers de santé publique dans la gestion de la crise et la résilience organisationnelle (Baptiste Blanc et al., 2022)

1.3.2. Les théories de la gestion des crises

La théorie de la gestion de crise souligne plusieurs aspects cruciaux pour les organisations en situation de crise. Selon la théorie de l'état de préparation, les organisations doivent être prêtes à affronter les crises, définir les rôles et les responsabilités en cas d'urgence, s'entraîner et élaborer des scénarios de crise. Cette approche met l'accent sur l'importance des décideurs, du contrôle, de la coordination et de la décentralisation organisationnelle, tout en évitant un optimisme excessif qui pourrait nuire à la préparation (Quarantelli, 1988 ; Voogd, 2004 ; Smith, 2004). Joffe (2003) souligne que l'optimisme peut réduire l'efficacité de la préparation à la gestion de crise. La théorie de la complexité recommande de réduire la complexité et le chaos des crises par la collecte d'informations sur les menaces (Mirvis, 1996 ; Muffet-Willett & Kruse, 2009). La théorie de la création de sens, quant à elle, se concentre sur le développement de significations compréhensibles pour guider les actions en temps de crise (Weick, Sutcliffe,

Obstfeld & David, 2005). Weick (1988) affirme que donner du sens aux événements aide à éviter la confusion et à gérer la crise plus efficacement. Enfin, Landau et Chisholm (1995) conseillent aux institutions d'adopter une attitude prudente et vigilante face aux crises, en mettant en garde contre l'optimisme qui peut créer des angles morts et empêcher des mesures préventives adaptées aux conditions de crise.

1.3.3. Les compétences clés requises pour gérer une crise

La gestion de crise par les managers nécessite des compétences en adaptabilité, innovation, planification, coordination, leadership, gestion émotionnelle, gestion d'équipe, communication et négociation. Les responsabilités clés des managers de santé publique pendant la crise COVID-19 incluent :

- ✚ Planification et Coordination : Élaboration de plans de crise, coordination des actions et optimisation des ressources (Organisation mondiale de la Santé, 2020).
- ✚ Surveillance et Évaluation : Collecte et analyse de données pour suivre la maladie et évaluer les mesures (Organisation mondiale de la Santé, 2020).
- ✚ Communication et Sensibilisation : Information claire, sensibilisation aux pratiques préventives et engagement communautaire (Organisation mondiale de la Santé, 2020).
- ✚ Gestion des Ressources : Coordination des approvisionnements en équipements et personnel médical.
- ✚ Prise de Décisions Éclairées : Décisions basées sur les données épidémiologiques et l'évaluation des risques (Centers for Disease Control and Prevention, 2020).
- ✚ Mobilisation Communautaire : Engagement des communautés et promotion de comportements protecteurs.
- ✚ Analyse de la Situation : Surveillance épidémiologique et évaluation des capacités sanitaires.
- ✚ Accompagnement et Motivation des Équipes : Soutien émotionnel et professionnel, communication ouverte et cohésion d'équipe.

1.4. Lien théorique entre l'intelligence émotionnelle et la gestion de la crise sanitaire

Dans la gestion d'une crise sanitaire, les managers de santé publique sont confrontés à des défis complexes et chargés émotionnellement. Ils doivent faire preuve de rapidité et d'efficacité dans la prise de décisions, assurer une communication claire, gérer efficacement les équipes, et maîtriser le stress émotionnel. Cette section se concentre sur l'importance de l'intelligence émotionnelle dans ces aspects cruciaux de la gestion de crise, soulignant

comment elle aide les managers à maintenir une performance élevée malgré le stress et l'incertitude.

- ✚ Gestion du Stress : L'intelligence émotionnelle (IE) est essentielle pour gérer le stress accru pendant la pandémie COVID-19, aidant à une meilleure régulation émotionnelle et à une réduction de la détresse psychologique (Xie, Peng, Zhang et Hu, 2020 ; Kaniasty et Norris, 2020 ; Tugade et Fredrickson, 2004).
- ✚ Gestion des Équipes et Relations Sociales : L'IE, incluant conscience de soi, maîtrise de soi, empathie et gestion des relations, est cruciale pour les managers gérant efficacement des équipes durant la pandémie, influant positivement sur la satisfaction, la performance et l'efficacité de l'équipe (Goleman, 1995 ; Jordan et al., 2002 ; Sy et al., 2006).
- ✚ Communication Efficace et Expression Émotionnelle : L'IE améliore la communication en période de crise, facilitant la compréhension et l'expression des émotions, la gestion des conflits et l'adaptation aux outils de communication virtuels (Chewning et Harrell, 2020 ; Fiorillo et al., 2020 ; Kok et al., 2020 ; Liu et al., 2020 ; Gleichgerrcht et al., 2020).
- ✚ Prise de Décision : Dans la crise COVID-19, l'IE aide les décideurs à gérer leurs émotions et celles des autres, contribuant à des décisions plus objectives, à la gestion du stress et à la prise de décision collaborative (Goleman, 1995 ; Lopes et al., 2004).

2. Méthodologie adoptée

Cette section décrit l'approche adoptée pour l'étude quantitative visant à examiner le lien entre l'intelligence émotionnelle des managers et leur efficacité dans la gestion de la crise sanitaire liée au COVID-19. Nous aborderons tout d'abord le modèle conceptuel et les hypothèses sous-jacentes. Ensuite, l'objectif de l'étude sera précisé. Enfin, le cadre méthodologique de l'étude, fondé sur le paradigme de Churchill, sera exposé en détail.

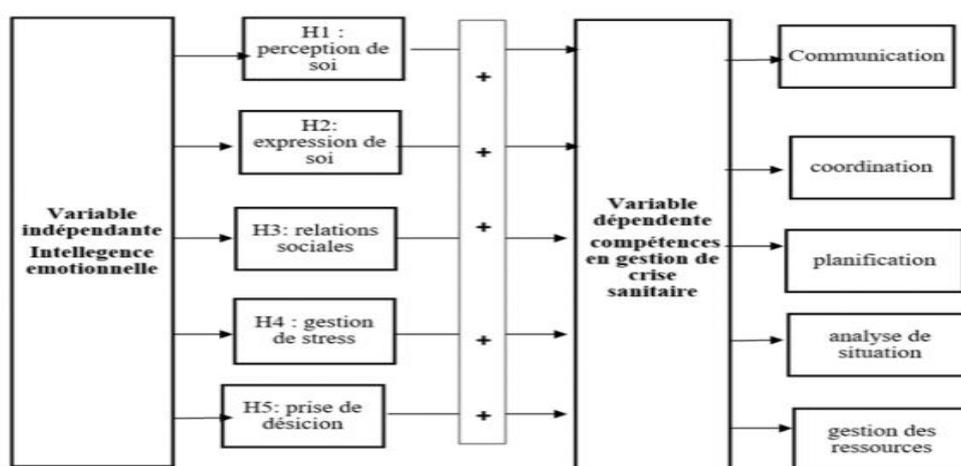
2.1. Modèle de recherche

L'étude utilise un modèle conceptuel associant l'intelligence émotionnelle des managers à leurs compétences en gestion de la crise sanitaire COVID-19. L'intelligence émotionnelle est évaluée via le modèle de Bar-On, choisi pour sa reconnaissance et son approche holistique, couvrant des aspects tels que la perception de soi et la gestion du stress, pertinents pour les managers en santé publique (M. Elmourid, 2019). Pour les compétences en gestion de crise, l'étude s'appuie sur des travaux antérieurs identifiant des compétences clés telles que la communication et l'adaptabilité (Mitroff & Anagnos, 2001 ; Boin & 't Hart, 2003 ; Pearson & Clair, 1998).

L'analyse combine le modèle de Bar-On avec ces compétences pour examiner comment l'intelligence émotionnelle affecte la gestion de la crise sanitaire. Notre modèle conceptuel (voir figure 2) a conduit à la formulation des hypothèses suivantes concernant la gestion de crise des managers :

- ✚ Hypothèse 1 : Si un manager avait la capacité de percevoir ses propres émotions, il aurait des compétences plus élevées en gestion de crise. Cette conscience de soi, qui comprend la connaissance de ses propres émotions, compétences et limites, serait cruciale pour la prise de décisions éclairées et la gestion des ressources (Goleman, 1995 ; Pearson & Clair, 1998).
- ✚ Hypothèse 2 : L'expression de soi améliorerait les compétences des managers en gestion de crise. Fiorillo et al Geijerstam (2020) ont souligné l'importance de l'expression émotionnelle claire, particulièrement en contexte de crise.
- ✚ Hypothèse 3 : Les compétences relationnelles auraient un impact positif sur la gestion de crise. Les managers compétents dans ce domaine pourraient inspirer et motiver leur équipe, favorisant ainsi une meilleure collaboration (Goleman, 1995).
- ✚ Hypothèse 4 : Une gestion efficace des émotions influencerait positivement la prise de décision en gestion de crise. Cela permettrait d'éviter les biais émotionnels et de prendre des décisions objectives (Goleman, 1995).
- ✚ Hypothèse 5 : La capacité à gérer le stress serait positivement liée aux compétences en gestion de crise. En période de crise, gérer le stress serait essentiel pour maintenir la résilience et la performance (Xie, Peng, Zhang et Hu, 2020).

Figure 2. Modèle hypothétique de recherche



Source : Auteurs

2.2. Canevas de recherche : paradigme de Churchill (1979)

Cette section décrit le cadre de recherche de notre étude, basé sur le paradigme de Churchill (1979). Ce modèle guide la structuration de la recherche, de la collecte à l'analyse et à l'interprétation des données de manière systématique.

2.2.1. Spécifier le domaine du construit

Notre recherche initiale se concentre sur deux domaines clés : l'intelligence émotionnelle des managers de la santé publique et leurs compétences en gestion de la crise sanitaire COVID-19. Nous examinons comment l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire la capacité à percevoir, exprimer et gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres, influence la gestion de la crise sanitaire dans la région Marrakech Safi. Cela englobe des aspects tels que la prise de décisions émotionnellement intelligentes et la gestion du stress. Parallèlement, nous étudions les compétences spécifiques des managers en gestion de crise, telles que la communication, la planification, la coordination et l'analyse de la situation, afin d'évaluer leur impact sur la gestion de la crise sanitaire.

2.2.2. Générer un échantillon d'items

Pour constituer notre échantillon d'items, nous avons pris en compte l'intelligence émotionnelle et les compétences en gestion de crise des managers de santé publique de Marrakech Safi. L'intelligence émotionnelle, définie comme la capacité de reconnaître, comprendre et gérer ses émotions ainsi que celles des autres, est essentielle en gestion de crise. Nous évaluons ses dimensions telles que la perception de soi et la gestion du stress (Bar-On, 1997) pour comprendre leur influence sur les compétences de gestion de crise. Les compétences en gestion de crise incluent la communication, la planification et l'analyse de la situation. En évaluant ces deux variables, nous visons à explorer la relation entre l'intelligence émotionnelle et les compétences en gestion de crise, afin de comprendre l'impact de l'intelligence émotionnelle sur ces compétences et d'identifier les axes d'amélioration pour renforcer la résilience des managers en situation de crise.

2.2.3. Elaboration du questionnaire

La création du questionnaire est déterminante pour notre étude, car il servira à collecter les données nécessaires pour répondre à nos questions de recherche et tester nos hypothèses¹. Ce

¹ Nous avons rédigé les items en suivant les recommandations de Roussel et Wacheux (2005) : simplicité, langage familier, cohérence avec le concept, exclusion d'autres mesures, évitement de l'ambiguïté, et différenciation des items similaires.

questionnaire intégrera des éléments relatifs à l'intelligence émotionnelle des managers ainsi qu'à leurs compétences en gestion de crise. Les réponses seront recueillies via une échelle de Likert à cinq modalités².

Nous avons veillé à la clarté et à la pertinence des items pour assurer la validité et la fiabilité des mesures. Un pré-test du questionnaire a été effectué pour évaluer sa clarté et sa cohérence. Le questionnaire final a été distribué aux managers de santé publique de Marrakech Safi, en respectant les protocoles éthiques et en garantissant la confidentialité des réponses.

2.2.4. Opérationnalisation des variables

Dans cet axe, nous allons transformer des concepts abstraits en mesures concrètes³ pour étudier l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les compétences en gestion de crise des managers. Pour mesurer l'intelligence émotionnelle des managers, nous adopterons le modèle de Bar-On (1997), incluant des échelles validées (voir tableau 1) pour évaluer des aspects tels que la perception de soi et la gestion du stress.

Tableau 1. Echelle de mesure de l'IE de Bar-On (1997)

<i>Variables</i>	<i>Dimensions et Items</i>
Perception de soi (Self-Perception)	Conscience émotionnelle : "Je suis capable de reconnaître mes émotions et leur impact sur mon comportement." Conscience de soi : "Je suis capable de reconnaître mes forces et mes faiblesses." Confiance en soi : "Je suis capable de faire confiance à mes capacités et de prendre des décisions difficiles."
Expression de soi (Self-Expression)	Expression émotionnelle : "Je suis capable d'exprimer mes émotions de manière appropriée." Assertivité : "Je suis capable de dire ce que je pense et ce que je ressens." Indépendance : "Je suis capable de prendre mes propres décisions et d'agir en fonction de mes propres convictions."
Interactions interpersonnelles (Interpersonal)	Empathie : "Je suis capable de comprendre les émotions des autres." Orientation service : "Je suis capable de prendre en compte les besoins des autres."

² Dans les recherches en sciences de gestion et sociales, les points retenus sont généralement 5 ou 7 (Roussel et Wacheux, 2005).

³ L'opérationnalisation transforme les concepts en indicateurs de mesure pour identifier la mesure adéquate du phénomène sous-jacent, mais la construction du questionnaire et la traduction des idées théoriques en questions sont souvent un défi majeur pour les chercheurs, comme mentionné par Evrard et al. (2009)

	Développement social : "Je suis capable de nouer des relations positives et constructives avec les autres."
Prise de décision (Decision Making)	Résolution de problèmes : "Je suis capable de trouver des solutions pratiques aux problèmes." Réalisation de tâches : "Je suis capable de gérer mes tâches et mes responsabilités efficacement." Flexibilité : "Je suis capable de m'adapter aux changements et aux situations imprévues."
Gestion du stress (Stress Management)	Maîtrise de soi : "Je suis capable de contrôler mes impulsions et mes émotions." Tolérance au stress : "Je suis capable de faire face aux situations stressantes sans être submergé(e)." Optimisme : "Je suis capable de garder une attitude positive même dans des situations difficiles."

Concernant les compétences en gestion de crise, nous utiliserons la "Crisis Management Skills Scale" de Coombs (2007) (voir tableau 2), centrée sur la communication en situation de crise. Nous développerons une échelle adaptée pour mesurer des compétences essentielles telles que la planification et la coordination.

Tableau 2. Echelle de mesure de "Crisis Management Skills Scale" de Coombs (2005)

<i>Variables</i>	<i>Dimensions et items</i>
Communication	J'utilise des canaux de communication efficaces pour diffuser des informations importantes en temps voulu. Je communique clairement les objectifs de la gestion de crise à mon équipe. Je suis capable de communiquer efficacement avec les parties prenantes clés lors d'une crise. Je suis capable de gérer efficacement les conflits et les tensions qui peuvent survenir lors d'une crise.
Planification	Je suis capable de formuler un plan d'action clair pour répondre à une crise. J'ai une bonne compréhension des procédures opérationnelles standard en cas de crise. Je suis capable de prévoir les conséquences potentielles des différentes actions de gestion de crise. Je suis capable de définir des objectifs réalistes pour la gestion de crise.

<p>Coordination</p>	<p>Je suis capable de coordonner les différentes parties prenantes impliquées dans la gestion de crise. J'ai une bonne compréhension des rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe en cas de crise. Je suis capable de déléguer efficacement les tâches pour maximiser les ressources de l'équipe. J'ai une bonne compréhension des contraintes temporelles et des priorités lors de la gestion de crise.</p>
<p>Gestion des ressources</p>	<p>Je suis capable d'affecter efficacement les ressources nécessaires pour gérer une crise. Je suis capable de gérer les ressources financières de manière efficace lors d'une crise. Je suis capable de mobiliser des ressources externes pour soutenir la gestion de crise. Je suis capable de gérer les ressources humaines de manière efficace lors d'une crise.</p>
<p>Analyse de la situation</p>	<p>J'ai une bonne compréhension des causes et des impacts potentiels d'une crise. Je suis capable d'analyser rapidement la situation et de prendre des décisions en conséquence. Je suis capable de prévoir les évolutions futures d'une crise. Je suis capable d'évaluer les risques potentiels et d'élaborer des stratégies de gestion de crise appropriées. Je suis capable de gérer efficacement les émotions et les stress liés à la gestion de crise. Je suis capable d'établir des relations de confiance avec les parties prenantes pendant la gestion de crise. Je suis capable de planifier et de mettre en œuvre des actions correctives pour résoudre les problèmes pendant la gestion de crise. Je suis capable de réfléchir à mes propres actions et de les ajuster en conséquence lors de la gestion de crise. Je suis capable de communiquer efficacement avec les membres de l'équipe pendant la gestion de crise.</p>

Ces échelles, bien établies dans la littérature, seront évaluées via une échelle de Likert à cinq points.

Enfin, nous collecterons des données démographiques (âge, genre, expérience professionnelle, niveau d'éducation, etc.) pour analyser la composition de notre échantillon et identifier d'éventuelles variations dans les réponses selon ces variables.

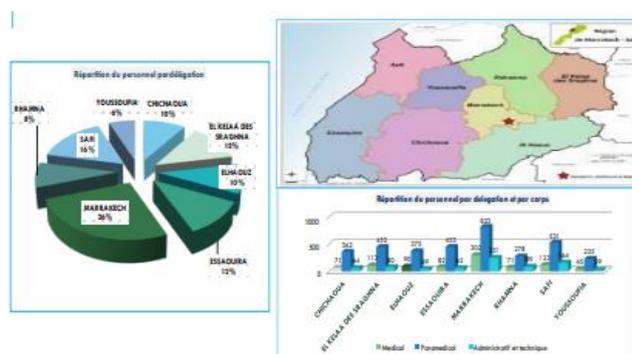
2.2.5. Echantillonnage

Notre étude cible les managers de la santé publique impliqués dans la gestion de la crise COVID-19 dans la région de Marrakech-Safi, en visant une diversité en termes d'expérience et de formation.

Le choix de la région de Marrakech-Safi comme terrain d'étude pour cette recherche est justifié par son importance stratégique et son exposition significative à la crise sanitaire de la COVID-19, ce qui en fait un cas exemplaire pour étudier l'impact de l'intelligence émotionnelle (IE) des managers en santé publique. Cette région a été l'une des plus touchées par la pandémie, présentant des défis uniques en termes de gestion de crise sanitaire et nécessitant une prise de décision rapide et efficace de la part des gestionnaires.

Quant à l'échantillonnage a été effectué de manière aléatoire parmi les managers de différents niveaux hiérarchiques dans les administrations de santé régionales et les hôpitaux de la santé publique qui exercent des fonctions administratives de rang moyen ou supérieur, dans les structures déconcentrées (Direction régionale, Délégation ...) et les établissements hospitaliers régionaux et locaux. Dans notre région, il y avait 80 managers qui répondaient à ces conditions, mais seulement 63 ont participé à l'étude. La participation à l'étude est volontaire et confidentielle, respectant les principes éthiques et garantissant la confidentialité des données. Ce choix s'appuie sur des considérations méthodologiques et statistiques. Un échantillon de cette taille permet une analyse quantitative robuste, offrant un équilibre entre la faisabilité de la collecte de données et la représentativité des résultats. Cet échantillon est suffisamment grand pour permettre l'application d'analyses statistiques pertinentes, telles que la régression linéaire et l'analyse factorielle, tout en assurant la précision et la fiabilité des conclusions tirées sur l'impact de l'IE dans la gestion de crise sanitaire.

Figure 3. Répartition des ressources humaines région Marrakech Safi



Source : DRS, 2021

2.3. Analyse des données

Cette section détaille nos méthodes d'analyse des données, visant à évaluer la validité et la fiabilité des instruments de mesure, ainsi qu'à analyser les corrélations entre l'intelligence émotionnelle et les compétences en gestion de crise.

2.3.1. Purification des instruments de mesure

Notre recherche en sciences sociales nécessite des instruments de mesure précis et fiables pour évaluer l'intelligence émotionnelle et les compétences en gestion de crise. Nous avons utilisé deux échelles distinctes :

Pour l'intelligence émotionnelle, nous avons évalué cinq dimensions (perception de soi, expression de soi, relations humaines, prise de décision, gestion du stress) en utilisant l'analyse en composantes principales (ACP) pour identifier les facteurs clés, en nous basant sur les valeurs propres et la variance expliquée (Hair et al., 2010).

Pour évaluer la qualité des instruments de mesure, nous avons utilisé deux échelles centrées sur l'intelligence émotionnelle et les compétences de gestion de crise. La fiabilité a été évaluée avec l'alpha de Cronbach, visant des valeurs supérieures à 0,70 pour une bonne fiabilité (Nunnally & Bernstein, 1994).

Ces méthodes nous ont permis d'assurer la validité, la fiabilité et l'adaptation des instruments à notre contexte de recherche sur la crise sanitaire.

2.3.2. Corrélations entre les variables

Dans cette section de notre étude, nous avons mené une analyse de régression linéaire pour évaluer comment les différentes composantes de l'intelligence émotionnelle (perception de soi, expression de soi, relations humaines, prise de décision, gestion du stress) affectent les

compétences en gestion de crise des managers de santé publique. Nous avons testé les hypothèses suivantes, basées sur la littérature existante : chaque dimension de l'intelligence émotionnelle a un effet positif significatif sur les compétences en gestion de crise.

Les composantes de l'intelligence émotionnelle ont été utilisées en tant que variables indépendantes, avec les compétences en gestion de crise comme variable dépendante. Nous avons utilisé les p-values pour évaluer la signification statistique des relations, en fixant un seuil de significativité à $p < 0,05$. Les coefficients de régression et leurs p-values associées nous ont permis d'analyser la direction et la force de la relation entre chaque composante de l'intelligence émotionnelle et les compétences en gestion de crise, avec une p-value inférieure à 0,05 indiquant une relation statistiquement significative. Cette approche nous aide à comprendre l'importance des différents composants de l'intelligence émotionnelle dans la prédiction des compétences en gestion de crise des managers de la santé publique

3. Résultats

Notre étude révèle que dans l'échantillon de managers de santé publique, 40 % ont entre 40 et 50 ans, 38 % ont plus de 50 ans, 21 % ont entre 30 et 40 ans, et seulement 1,6 % ont moins de 30 ans. En ce qui concerne l'expérience professionnelle, 44 % des managers ont plus de 15 ans d'expérience, 30 % ont entre 11 et 15 ans, 14 % ont entre 6 et 10 ans, et 11 % ont entre 1 et 5 ans d'expérience. Du point de vue hiérarchique, 64 % occupent des postes élevés tels que chefs de service ou directeurs, tandis que 36 % sont à des niveaux intermédiaires, tels que responsables d'unité. Sur le plan éducatif, 48 % des managers possèdent un doctorat, 38 % un master ou équivalent, et 13 % une licence. En ce qui concerne le genre, l'échantillon est composé de 79 % d'hommes et de 21 % de femmes. Ces données reflètent une diversité en termes d'âge, d'expérience, de niveau hiérarchique, de formation et de genre parmi les managers de la santé publique de Marrakech Safi.

3.1. Dimensionnalité et fiabilité des échelle de mesure

3.1.1. Echelle de l'intelligence émotionnelle

Tableau 3. Résultats de la dimensionnalité et de la fiabilité de l'échelle « Intelligence émotionnelle »

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,731
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	422,576
	Ddl	105
	Signification	<,001



Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
D1Perceptiondesoi1	1,000	,595
D1Perceptiondesoi2	1,000	,637
D1Perceptiondesoi3	1,000	,600
D2Expressiondesoi1	1,000	,683
D2Expressiondesoi2	1,000	,607
D2Expressiondesoi3	1,000	,698
D3Interationinterpersonnel1	1,000	,773
D3Interationinterpersonnel2	1,000	,809
D3Interationinterpersonnel3	1,000	,627
D4Prisededécision1	1,000	,711
D4Prisededécision2	1,000	,621
D4Prisededécision3	1,000	,576
D5Gestiondestress1	1,000	,576
D5Gestiondestress2	1,000	,712
D5Gestiondestress3	1,000	,827
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	13

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,476	36,506	36,506	5,476	36,506	36,506
2	1,956	13,039	49,545	1,956	13,039	49,545
3	1,545	10,302	59,847	1,545	10,302	59,847
4	1,077	7,183	67,030	1,077	7,183	67,030
5	,909	6,061	73,091			
6	,746	4,971	78,062			
7	,647	4,316	82,378			
8	,513	3,419	85,797			
9	,445	2,969	88,766			
10	,413	2,755	91,521			
11	,339	2,259	93,780			
12	,321	2,138	95,918			
13	,291	1,937	97,854			
14	,213	1,421	99,275			
15	,109	,725	100,000			

Rotation de la matrice des composantes				
	Composante			
	1	2	3	4
D5Gestiondestress3	,877	-,044	,209	,114
D5Gestiondestress2	,809	,067	,224	-,053
D2Expressiondesoi1	,677	,250	,402	-,020
D5Gestiondestress1	,526	,056	,506	,201
D4Prisededécision3	,518	,461	,115	,287
D4Prisededécision1	,118	,820	,160	-,006
D4Prisededécision2	-,017	,768	,132	,116
D1Perceptiondesoi2	,093	,766	,148	,137
D2Expressiondesoi2	,205	,129	,733	,104
D3Interationinterpersonnel3	,215	,277	,708	,050
D1Perceptiondesoi1	,333	,149	,658	,172
D3Interationinterpersonnel1	,025	-,077	,212	,850
D2Expressiondesoi3	-,038	,252	,174	,776
D3Interationinterpersonnel2	,367	,364	-,317	,664
D1Perceptiondesoi3	,461	,070	,409	,464
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.				
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.				
a. Convergence de la rotation dans 6 itérations.				

Source : SPSS

Notre analyse factorielle de l'échelle de mesure « intelligence émotionnelle » révèle que l'indice KMO⁴ de 0,731 suggère une qualité d'échantillonnage raisonnable pour l'étude, et le test de Bartlett⁵ indique une corrélation significative entre les variables, validant l'usage de l'analyse factorielle. Quatre facteurs principaux ont été retenus, expliquant ensemble 67,030 % de la variance totale⁶. Les facteurs supplémentaires au-delà du cinquième ne contribuent pas de

⁴ Le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) de Kaiser, Meyer et Olkin : un coefficient supérieur à 0,5 signifie une disposition minimum des données à être factorisées. Kaiser, Meyer et Olkin précisent : KMO < 0,5 Est acceptable ; 0,7 < KMO < 0,8 Est moyen ; 0,8 < KMO < 0,9 Est méritoire et KMO > 0,9 Est merveilleux

⁵ Le test de sphéricité de Barlett : ce test définit la probabilité que la corrélation entre les items d'une même échelle soit différente de 0. Il vérifie que les corrélations entre les variables ne sont pas nulles, ce qui rendait toute factorisation impossible.

⁶ Le seuil de la variance à expliquer des concepts dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines est fixé à 50% suit aux difficultés de la mesure des construits liés à ce domaine (Igalens & Roussel, 1998).

manière significative à la variance et ont été exclus. Certaines variables montrent une forte corrélation avec les composantes extraites, tandis que d'autres, comme D4Prisededécision3, présentent une corrélation plus faible. Une rotation varimax a amélioré la contribution factorielle de chaque item, à l'exception de D1Perceptiondesoi3, qui a été éliminé. L'alpha de Cronbach⁷ de 0,839 indique une bonne fiabilité de l'échelle, et un total de 13 éléments a été utilisé pour mesurer le construit d'intérêt. Ces résultats renforcent la validité et la fiabilité de notre instrument de mesure (voir tableau 3).

3.1.2. Echelle des compétences des managers

Tableau 4. Résultats de la dimensionnalité et de la fiabilité de l'échelle "Compétences en gestion de crise"

Sous variables	Moyen	Ecart type	Indice KMO	Test de Bartlett	Composantes extraites	Pourcentage de la variance totale
Communication	3.91	0.82	0.902	Significatif	1	(59.48%)
Coordination	3.9	0.88	0.748	Significatif	1	(74.17%)
Planification	3.88	0.84	0.783	Significatif	1	(71.48%)
Gestion des ressources	3,51	1,08	0.783	Significatif	1	(70.04%)
Analyse de la situation	3.93	0.91	0.836	Significatif	1	(79.50%)
Sous variables	Communication		Planification	Coordination	Gestion des ressources	Analyse de situation
N° d'items	8		4	4	4	4
Alpha de Cronbach	0.900		0.867	0.883	0.855	0.911

Source : SPSS

Les résultats de notre étude sur l'échelle de compétences en gestion de crise révèlent des moyennes élevées dans chaque sous-variable, indiquant une auto-évaluation positive des compétences des participants. Les écarts-types montrent une variation dans ces évaluations. Avec des indices KMO supérieurs à 0,7 et des tests de Bartlett significatifs, les données se prêtent bien à l'analyse factorielle. Chaque sous-variable, principalement influencée par un seul facteur latent, explique une part importante de la variance totale, comme 59,48 % pour la communication. Les sous-variables comprennent la communication, la planification, la coordination, la gestion des ressources et l'analyse de la situation, mesurées par 4 à 8 items chacune. Les valeurs élevées de l'alpha de Cronbach, allant de 0,855 à 0,911, attestent d'une bonne fiabilité et cohérence des items pour chaque sous-variable. Ces résultats démontrent que

⁷ Alpha de Cronbach qui permet de vérifier que les réponses des personnes interrogées sont cohérentes sur l'ensemble des énoncés mesurant le même phénomène. Cet indicateur est jugé satisfaisant lorsque sa valeur dépasse 0.6 dans les études exploratoires, tandis que, dans des recherches confirmatoires, sa valeur peut dépasser 0.7 voire 0.8 (Nunnally, 1967).

les sous-variables de l'échelle de compétences en gestion de crise sont fiables et cohérentes, renforçant la validité des mesures pour évaluer les compétences en gestion de crise

3.2. Résultats de la régression linéaire

Cette analyse de régression linéaire a exploré comment l'intelligence émotionnelle influence les compétences en gestion de crise chez les managers de santé publique de Marrakech Safi pendant la crise COVID-19, en se concentrant sur des aspects tels que la perception de soi et la gestion du stress.

3.2.1. Évaluation de la pertinence du modèle de régression

Tableau 5. Analyse ANOVA pour la variable dépendante

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8406,107	5	1681,221	14,372	<,001 ^b
	de Student	6667,639	57	116,976		
	Total	15073,746	62			

a. Variable dépendante : crise

Source : SPSS

Les résultats de la régression linéaire montrent que le modèle est significatif, avec l'ANOVA indiquant une relation statistiquement importante entre les prédicteurs d'intelligence émotionnelle (stress, décision, relation, perception, expression) et la compétence en gestion de crise. La somme des carrés élevée et la valeur F de 14,372 avec $p < 0,001$ confirment l'adéquation du modèle pour prédire les compétences en gestion de crise.

3.2.2. Évaluation de l'ajustement des données au modèle de régression

Tableau 6. Récapitulatif des modèles après régression linéaire

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,747 ^a	,558	,519	10,81555

a. Prédicteurs : (Constante), Gestion de stress, prise de décision, interaction interpersonnel, perception de soi, expression de soi

Source : SPSS

L'analyse de l'ajustement du modèle de régression montre une corrélation modérée (indice R de 0,747) entre l'intelligence émotionnelle et les compétences en gestion de crise. Le modèle explique 55,8 % de la variabilité des compétences (R^{2^8} de 0,558) et est ajusté à 51,9 % (R^2 ajusté), indiquant une prédiction significative des compétences en gestion de crise par les dimensions de l'intelligence émotionnelle.

⁸ Un bon modèle obtenu par régression PLS doit présenter des coefficients de détermination supérieurs à 0,1. R^2 détermine la capacité des variables indépendantes d'expliquer les variables dépendantes.

3.2.3. Paramètres du modèle

Tableau 7. Coefficients du modèle de régression

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	16,961	13,169		1,288	,203
	Perception	,661	1,638	,048	,403	,688
	Expression	-2,582	1,016	-,331	-2,542	,014
	Interaction	1,202	1,051	,132	1,144	,257
	Décision	3,384	1,124	,336	3,010	,004
	Stress	5,519	,867	,657	6,363	<,001

a. Variable dépendante : crise

Source : SPSS

Dans notre analyse de régression, nous avons examiné l'impact de différents prédicteurs d'intelligence émotionnelle sur les compétences en gestion de crise. Les coefficients non standardisés révèlent l'effet de chaque prédicteur (perception, expression, relation, décision, stress) sur la variable dépendante "crise". L'expression a un effet négatif significatif (Sig. 0,014), tandis que la décision (Sig. 0,004) et le stress (Sig. <0,001) ont un impact positif significatif. La perception et la relation n'ont pas d'effet significatif. En conclusion, la prise de décision et la gestion du stress sont des prédicteurs clés des compétences en gestion de crise, tandis que l'expression a un effet négatif, et la perception et les relations humaines ne sont pas significatives dans notre modèle.

4. Discussion

Dans notre étude empirique, il est apparu que la prise de décision émotionnelle et la gestion du stress, validées par des valeurs significatives (H5 validé, t de Student > 1,95, p < 0,001⁹ et H4 validé, t de Student > 1,95, p < 0,05), sont liées à de meilleures compétences en gestion de crise. Cette conclusion est alignée sur des études antérieures, comme celles de Brackett et Mayer (2003), qui ont souligné l'importance de ces compétences en intelligence émotionnelle dans des situations de crise. Cependant, d'autres dimensions de l'intelligence émotionnelle, telles que la perception de soi et les relations sociales, n'ont pas montré de lien significatif avec les compétences de gestion de crise (H1 et H3 non validés). Ces résultats contredisent certaines recherches précédentes, mais confirment les conclusions de Soltani et al. (2014) et Di Fabio (2011) sur l'importance de l'expression des émotions, bien que notre étude révèle une corrélation négative entre l'expression des émotions et les compétences de gestion de crise (H2 rejetée). Ainsi, dans le contexte spécifique de la région de Marrakech-Safi durant la pandémie

⁹ La valeur du test de student (T) ainsi calculée (rapport de l'échantillon initial sur l'erreur initial) doit être supérieure 1,96 et la Valeur P qui représente la probabilité d'erreur doit être supérieure à 5%.

de COVID-19, la prise de décision éclairée et la gestion efficace du stress apparaissent comme des éléments clés pour une gestion de crise réussie chez les managers de la santé publique.

Notre étude souligne l'importance pour les managers de la santé publique de Marrakech Safi de renforcer leurs compétences en prise de décision émotionnelle et gestion du stress, conformément aux recommandations de Goleman (1995) et Brackett et Salovey (2006). Les programmes de formation devraient se concentrer sur la prise de décision éclairée, la gestion des émotions, et l'analyse des situations de crise (Zeidner et Saklofske, 2005 ; Boyatzis et McKee, 2005), pour aider les managers à prendre des décisions réfléchies même sous pression (Côté, 2014 ; Sanchez-Burks et Huy, 2009). L'accompagnement par un coach ou mentor expérimenté en gestion de crise est également recommandé (Grant, 2019 ; Kilburg, 2000) pour offrir un soutien personnalisé, identifier les forces et les faiblesses, et fournir des conseils pratiques (Stober et Grant, 2006 ; Egan, 2002). Ces formations et accompagnements peuvent renforcer l'intelligence émotionnelle des managers et améliorer leur gestion des crises (Goldsmith et Morgan, 2004 ; Schon, 1983).

De plus, les managers doivent développer des stratégies solides de gestion du stress, notamment par la relaxation, la méditation, l'exercice physique, et la participation à des programmes de développement du bien-être et de la résilience. Ils doivent également créer un système de soutien et de communication efficace pour aider leur équipe à gérer le stress lié à la pandémie (Grant et Cavanagh, 2004 ; Boyatzis, 2008). Les managers doivent aussi prendre conscience de l'impact de leur expression émotionnelle et développer des compétences en communication émotionnelle pour mieux gérer la crise (Whitmore, 2009 ; Clutterbuck, 2001). Bien que certaines dimensions de l'intelligence émotionnelle n'aient pas montré de lien significatif dans notre étude, leur développement peut offrir des avantages, et il est suggéré d'explorer davantage leur impact dans le contexte spécifique de la gestion de crise (Clutterbuck et Lane, 2004 ; Luthans et Peterson, 2002).

Enfin, il est conseillé d'intégrer l'intelligence émotionnelle parmi les critères de recrutement pour améliorer l'adaptation professionnelle, les relations interpersonnelles, la résolution de problèmes, et la capacité de leadership (Brackett et Mayer, 2003 ; Carmeli et al., 2009), favorisant ainsi un environnement de travail axé sur l'intelligence émotionnelle et des performances organisationnelles améliorées

Conclusion

Notre étude sur l'intelligence émotionnelle dans la gestion de la crise COVID-19 par les managers de santé publique de Marrakech-Safi, avec un taux de participation élevé (78 %), a

utilisé le modèle de Bar-On pour cibler les dimensions clés de l'intelligence émotionnelle. Les résultats ont souligné l'importance de la prise de décision émotionnelle et de la gestion du stress. Ces compétences permettent une communication claire, une bonne coordination, une planification logique, une gestion efficace des ressources et une analyse raisonnable de la crise, tout en gérant le stress et en faisant preuve d'empathie. L'étude apporte des contributions significatives à la compréhension de l'intelligence émotionnelle dans ce contexte et suggère des implications pratiques pour le développement des compétences de gestion.

Cependant, l'étude présente des limites, notamment sa spécificité régionale et l'utilisation d'un échantillon limité de compétences clés. L'approche simplifiée de mesure de l'intelligence émotionnelle, basée sur une sélection de 3 items par dimension de l'outil EQ-i2, pourrait avoir influencé les résultats. Des recherches futures dans d'autres régions ou professions, en utilisant une approche qualitative et des méthodes d'évaluation plus objectives, pourraient fournir une compréhension plus large de l'intelligence émotionnelle dans la gestion de crise. Nos conclusions doivent donc être considérées avec prudence, reconnaissant la nécessité de recherches plus approfondies dans ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Multi-Health Systems.
- 2) Baptiste Blanc, A., Boin, A., Lagadec, P., & Rosenthal, U. (2022). Crisis Management: Concepts, Evolution, and Future Directions. In A. Farazmand (Ed.), *Handbook of Crisis Management* (pp. 1-21). Springer.
- 3) Boin, A., & 't Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544-553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- 4) Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business Press.
- 5) Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147-1158. <https://doi.org/10.1177/0146167203254596>
- 6) Brackett, M. A., & Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology Assessment* (pp. 251-265). Oxford University Press.
- 7) Cattell, R. B. (1971). *Abilities: Their structure, growth, and action*. Houghton Mifflin.
- 8) Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., & Weisberg, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 66-78. <https://doi.org/10.1108/02683940910922546>
- 9) Centers for Disease Control and Prevention. (2020). *Crisis and emergency risk communication (CERC) manual*. CDC. 1
- 10) Chewning, L. V., & Harrell, A. M. (2020). The role of emotional intelligence in crisis leadership. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 321-337). Oxford University Press.
- 11) Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- 12) Clutterbuck, D. (2001). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. Chartered Institute of Personnel & Development.
- 13) Clutterbuck, D., & Lane, G. (2004). *The situational mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Gower Publishing, Ltd.
- 14) Coombs, W. T. (2007). *Crisis management skills scale*. Institute for Public Relations.
- 15) Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 459-488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- 16) Di Fabio, A. (2011). Emotional intelligence and self-efficacy in a sample of Italian high school teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(4), 463-472. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.4.463>
- 17) Egan, G. (2002). *The skilled helper: A problem-management and opportunity-development approach to helping* (7th ed.). Brooks/Cole.
- 18) Ekman, P. (2004). *Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. Times Books.
- 19) Evrard, Y, Pras, B & Roux, E. (2009). *Market : Etudes et Recherches en Marketing*. Paris: Dunod

- 20) Fiorillo, D., & af Geijersstam, L. (2020). How public health professionals perceive the ethical principles of their crisis communication during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Communication*, 5, 46. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00046>
- 21) Freund, J. (1983). La crise, comme spectacle, concept et expérience. *Politix*, (7), 178-195.
- 22) Gleichgerrcht, E., Decety, J., & Ibanez, A. (2020). The emotional distancing hypothesis: Implications for the neural basis of empathy and psychopathy. *Psychiatric Research: Neuroimaging*, 211(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.psychresns.2020.111145>
- 23) Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam.
- 24) Goldsmith, M., & Morgan, H. (2004). Leadership is a contact sport: The “follow-up factor” in management development. *Strategy & Leadership*, 32(1), 24-30. <https://doi.org/10.1108/10878570410557621>
- 25) Grant, A. M. (2019). The case for investing in coaching. *Harvard Business Review*, 97(1), 78-86.
- 26) Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson.
- 27) Joffe, H. (2003). *Risk and “the other”*. Cambridge University Press.
- 28) Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3)
- 29) Kaniasty, K., & Norris, F. H. (2020). Social support and the perception of insufficient effort in responses to disaster and trauma. *Journal of Community Psychology*, 48(4), 1211-1225. <https://doi.org/10.1002/jcop.22364>
- 30) Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. American Psychological Association.
- 31) Kok, G., Jonkers, R., Gelissen, R., Meertens, R., & Schaalma, H. (2020). Behavioral intentions in response to an influenza pandemic. *BMC Public Health*, 10(1), 174. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-10-174>
- 32) Kotsou, I. (2012). The influence of emotion regulation on the link between “Self-Other” identity discrepancies and interpersonal adjustment. *Journal of Adolescence*, 35(5), 1305-1313. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.04.013>
- 33) Landau, M., & Chisholm, R. F. (1995). The use of information in crisis. In E. Edvarson (Ed.), *Information Quality in Information Systems* (pp. 173-192). Springer.
- 34) Liu, W., Liu, W., Liu, Z. W., & Chen, X. D. (2020). Investigation of the status quo of college students’ online learning during the epidemic of COVID-19 and analysis of influencing factors. *Medicine & Philosophy*, 41(6), 29-33.
- 35) Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>
- 36) M.elmourid, A., El Harti, A., Boulli, A., & Boulmane, M. (2019). Assessing Forest Management Practices and Soil Quality in the Rif Mountains (Northern Morocco). *Journal of Environmental Science and Engineering A*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.17265/2162-5298/2019.01.001>
- 37) Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.

- 38) Mirvis, P. H. (1996). Managing crises from the perspective of the long-term stakeholder. *Business and Society Review*, 101(1), 25-28. <https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.1996.00025.x>
- 39) Mitroff, I. I., & Anagnos, J. (2001). Tackling intractable conflict through the framework of dialectical thinking. *Academy of Management Review*, 26(3), 547-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845808>
- 40) Muffet-Willett, R. H., & Kruse, C. W. (2009). The complexity theory for organizations and crisis management. In A. Farazmand (Ed.), *Crisis and Emergency Management: Theory and Practice* (pp. 169-196). CRC Press.
- 41) Nugier, A. (2009). Emotional intelligence in sports: A comprehensive review. *International Journal of Sport Psychology*, 40(3), 241-262.
- 42) Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- 43) Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- 44) Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>
- 45) Plutchik, R. (1980). *Emotion: A psychoevolutionary synthesis*. Harper & Row.
- 46) Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373-385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>
- 47) Roussel, P & Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, (eds.), De Boeck University.
- 48) Sander, D. (2020). Emotion regulation: Conscious and unconscious processes. In G. J. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (4th ed., pp. 227-238). Guilford Press.
- 49) Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organizational Science*, 20(1), 22-34. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0388>
- 50) Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- 51) Smith, D. E. (2004). Institutional crisis management: The roles of external evaluations. *Public Relations Review*, 30(2), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.02.006>
- 52) Soares, A. (2003). Emotional intelligence and leadership effectiveness: The mediating influence of collaborative behaviors (Publication No. 1411466) [Master's thesis, University of Texas at Austin]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- 53) Soltani, I., Derakhshan, A., Khosropour, F., & Goudarzian, A. H. (2014). Emotional intelligence and crisis management: A case study of Iran's earthquake. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 162-170. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i5/906>
- 54) Spearman, C. (1927). *The abilities of man: Their nature and measurement*. Macmillan.
- 55) Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence-based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Wiley.
- 56) Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
- 57) Van Hoorebeke, L. (2008). Emotional intelligence and leadership in young adults: An exploratory study (Publication No. 3331259) [Doctoral dissertation, University of California, Los Angeles]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

- 58) Voogd, H. (2004). Crisis management as a paradigm for applying spatial data infrastructure. In J. A. Zevenbergen & E. J. M. Fendel (Eds.), *Integrated land information systems: A vision for the 21st century* (pp. 175-189). Springer.
- 59) Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- 60) Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D., & David, S. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- 61) Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing.
- 62) World Health Organization. (2020). COVID-19: Operational guidance for maintaining essential health services during an outbreak (Interim guidance). WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/covid-19-operational-guidance-for-maintaining-essential-health-services-during-an-outbreak>
- 63) Xie, X., Peng, J., Zhang, Y., & Hu, X. (2020). Emotional intelligence and negative emotions: A multilevel exploration. *Frontiers in Psychology*, 11, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00363>
- 64) Zeidner, M., & Saklofske, D. H. (2005). Adaptive and maladaptive coping. In R. J. Sternberg & J. Lautrey (Eds.), *Applications of Emotional Intelligence* (pp. 141-164). Lawrence Erlbaum Associates.
- 65) Zine el Abidine, M., & Slaoui, S. (2021). Impact de la pandémie Covid 19 sur la santé mentale des professionnels œuvrant dans le domaine de la santé : étude empirique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3). Retrieved from <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/665>