



CRITHALYS

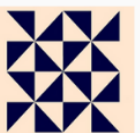
*CRITIQUE, THÉORISATION, ANALYSE DE LA LITTÉRATURE,
DES ARTS ET DE LA SOCIÉTÉ CONTEMPORAINE*

REVUE DE LANGUES, LITTÉRATURES, ARTS, SOCIÉTÉS

**Numéro : 003 , Volume 1,
Décembre 2025**



ISSN : 3104-9842 -ISSN-L: 3104-9834





CRITHALYS

Revue scientifique

Critique, théorisation et analyse de la littérature, des arts et de la société contemporaine

***Numéro : 003 , Volume 1,
Décembre 2025***

Revue CRITHALYS

LANGUES, LITTÉRATURES, ARTS, SOCIÉTÉS

Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'Ivoire

UFR Langues et Littérature

GRECTLIC (Groupe de Recherche en Critiques et Théories Littéraires Contemporaines)

Presses Universitaires de Bouaké, UAO, 2025

Dépôt légal N°26641 du 06 Octobre 2025,

Ministère de l'intérieur et de la sécurité/Direction des archives nationales, Sous-Direction
du Dépôt légal

BPV 18 Bouaké 01

+225 0707507421

gcritiquetheories@gmail.com

<https://grectlic.net/revue-crithalys/>

ISSN : 3104-9842

ISSN-L :3104-9834



COMITÉ DE RÉDACTION



DIRECTEUR DE PUBLICATION

Prof. KANGA Konan Arsène, Université Alassane Ouattara

CO-DIRECTEUR

Dr/Mc DANHO Yayo Vincent, Université Alassane Ouattara

SECRETARIAT DE RÉDACTION

Dr/Mc AHO Kouakou Bernard, Université Alassane Ouattara

Dr/Mc KOBENAN Kouakou Léon, Université Alassane Ouattara

Dr/Mc YAO Kouamé, Université Alassane Ouattara

Dr AMANI Dieudonné Désiré, Université Alassane Ouattara

Dr ASSOH Dingny Yannick, Université Alassane Ouattara

Dre FANRAMAN Kinalè Aude, Université Alassane Ouattara

Dre KOFFI Dagou Kanga Marie Albertine, Université Alassane Ouattara

Dr SANOGO Kagnon Brahim, Université Péléforo Gon, Korhogo

Dr KONATÉ Mamadou, Université Alassane Ouattara

SECRETARIAT ADMINISTRATIF

Dr/Mc KOUASSI Oswald Hermann, Université Alassane Ouattara

Dre DAH Perpétue, Université Alassane Ouattara

Dr DIBY Kouakou Marcel, Université Péléforo Gon, Korhogo

Dre MONSIA Gouelou Sandrine Audrey Flora, Université Virtuelle de Côte d'Ivoire

COMITÉ SCIENTIFIQUE ET DE LECTURE



Prof. ANO Boadi Désiré, *Littérature*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Prof. AZOUMANA Ouattara, *Philosophie*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Prof. BAH Henri, *Philosophie*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Prof. BAMBA Mamadou, *Histoire*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Prof. COULIBALY Adama, *Littérature*, Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire

Prof. DEDOMON Claude, *Littérature*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Prof. IBO Lydie, *Sémiotique*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

Prof. IRIÉ Bi Gohy Mathias, *Grammaire*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire



Prof. Karidjatou DIALLO, Études hispaniques, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Prof. KOUACOU Jacques R. Koffi, *Littérature*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Prof. KOUAMÉ Kouakou, *Linguistique*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Prof. LOUCOU Alain François, *Géographie*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Dr/Mc MANDÉ Hamadou, *Études théâtrales*, Université Joseph Ki-Zerbo, Burkina Faso
Dr Mhamed ABDELMOUNA, *Littérature*, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc.
Prof. MAZOU Hilaire, *Sociologie*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Dre/Mc N'CHO Rachel, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Prof. OULAI Jean Claude, *Communication*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Prof. Pierre Ndemby MAMFOUMBY, Université Omar Bongo, Gabon
Prof. SAKHO Cheick, *Littérature*, Université Cheick Anta Diop, GIRCI, Sénégal
Dre/Mc SARE/MARE Honorine, *Littérature*, Université Joseph Ki-Zerbo, Burkina Faso
Prof. TOPPÉ Eckra Lath, Études germaniques, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Prof. TRO Deho Roger, *Littérature*, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire
Prof. Vamara KONÉ, Études américaines et littérature comparée, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire



LIGNE ÉDITORIALE



Les enjeux des études actuelles en langue, littérature, art et sciences sociales exigent de faire correspondre les théories et d'engager les experts et critiques à de nouvelles perspectives de lecture. L'idée est d'ouvrir la compréhension des œuvres et des pratiques dans leurs multiples rapports à l'histoire, à l'expérimentation, à la création artistique, aux convergences idéologiques et scripturaires. Saisi sous ce prisme, les défis du développement donnent forme et force à un flux pluridisciplinaire de regards innovants qui travaillent à transformer les sociétés et à penser les humanités selon les perspectives du durable et de la qualité de vie.

La **Revue CRITHALYS** qui procède des activités du Groupe de Recherche en Critiques et Théories Littéraires Contemporaines (GRECTLIC) de l'UFR Langues et Littérature (Université Alassane Ouattara) s'appuie sur l'expérience et les savoirs autour de la critique et des interactions théoriques pour faire de la production scientifique un levier développementaliste. Revue pluridisciplinaire, **CRITHALYS** veut penser le potentiel théorique et pratique pour l'inscrire dans le jeu de composition, d'expérimentation des œuvres et des réalités sociales pour garantir la meilleure marge possible à leur réception critique. Elle fait bon accueil des propositions originales sous les aménagements de thématiques actuelles et de pointe que la critique universitaire inscrit aux besoins du développement. Les articles subiront la rigueur d'un processus d'évaluation avant publication ; une fois publiés, lesdits articles seront exploitables en *Open Access*.

Ainsi, l'interaction critique assignera à des perspectives qui enrôleront des spéculations constructives. Ces réflexions croisées seront déterminantes pour le dynamisme de la revue, en particulier la maîtrise des objets, l'élaboration de méthodes bien définies, l'évaluation nodale et la visibilité des résultats.

La **Revue CRITHALYS** a pour dessein de libérer tout le potentiel des chercheurs qui partagent la volonté de s'approprier la maîtrise des savoirs et leur divulgation.

Prof. KANGA Konan Arsène

Université Alassane Ouattara

Directeur de publication





CONSIGNES DE RÉDACTION

Normes éditoriales d'une revue de lettres ou sciences humaines adoptées par le CTS/LSH, le 17 juillet 2016 à Bamako, lors de la 38ème session des CCI : « Aucune revue ne peut publier un article dont la rédaction n'est pas conforme aux normes éditoriales (NORCAMES/LSH). Les normes typographiques, quant à elles, sont fixées par chaque revue. »

1. Les textes à soumettre devront respecter les conditions de formes suivantes :

- ✓ le texte doit être transmis au format document doc ou rtf ;
- ✓ il devra comprendre un maximum de 60.000 signes (espaces compris), interligne 1,5 avec une police de caractères Times New Roman 12 ;
- ✓ insérer la pagination et ne pas insérer d'information autre que le numéro de page dans l'en-tête et éviter les pieds de page ;
- ✓ les figures et les tableaux doivent être intégrés au texte et présentés avec des marges d'au moins six centimètres à droite et à gauche. Les caractères dans ces figures et tableaux doivent aussi être en Times 12. Figures et tableaux doivent avoir un titre.
- ✓ Les citations dans le corps du texte doivent être indiquées par un retrait avec tabulation 1 cm et le texte mis en taille 11.

2. Des normes éditoriales d'une revue de lettres ou sciences humaines

2.1. Aucune revue ne peut publier un article dont la rédaction n'est pas conforme aux normes éditoriales (NORCAMES). Les normes typographiques, quant à elles, sont fixées par chaque revue.

2.2. La structure d'un article, doit être conforme aux règles de rédaction scientifique, selon que l'article est une contribution théorique ou résulte d'une recherche de terrain.

2.3. La structure d'un article scientifique en lettres et sciences humaines se présente comme suit:

- Pour un article qui est une contribution théorique et fondamentale : Titre, Prénom et Nom de l'auteur, Institution d'attache, adresse électronique, Résumé en Français, Mots clés, Abstract, Key words, Introduction (justification du thème, problématique, hypothèses/objectifs scientifiques, approche), Développement articulé, Conclusion, Bibliographie.

- Pour un article qui résulte d'une recherche de terrain : Titre, Prénom et Nom de l'auteur, Institution d'attache, adresse électronique, Résumé en Français, Mots clés, Abstract, Key words, Introduction, Méthodologie, Résultats et Discussion, Conclusion, Bibliographie.

- Les articulations d'un article, à l'exception de l'introduction, de la conclusion, de la bibliographie, doivent être titrées, et numérotées par des chiffres (exemples : 1.; 1.1.; 1.2; 2.; 2.2. ; 2.2.1 ; 2.2.2.; 3. ; etc.).



2.4. Les passages cités sont présentés en romain et entre guillemets. Lorsque la phrase citant et la citation dépassent trois lignes, il faut aller à la ligne, pour présenter la citation (interligne 1) en romain et en retrait, en diminuant la taille de police d'un point.

2.5. Les références de citation sont intégrées au texte citant, selon les cas, de la façon suivante :
- (Initiale (s) du Prénom ou des Prénoms de l'auteur. Nom de l'Auteur, année de publication, pages citées) ; - Initiale (s) du Prénom ou des Prénoms de l'auteur. Nom de l'Auteur (année de publication, pages citées).

Exemples :

- En effet, le but poursuivi par M. Ascher (1998, p. 223), est « d'élargir l'histoire des mathématiques de telle sorte qu'elle acquière une perspective multiculturelle et globale (...), d'accroître le domaine des mathématiques : alors qu'elle s'est pour l'essentiel occupé du groupe professionnel occidental que l'on appelle les mathématiciens(...)».

- Pour dire plus amplement ce qu'est cette capacité de la société civile, qui dans son déploiement effectif, atteste qu'elle peut porter le développement et l'histoire, S. B. Diagne (1991, p. 2) écrit :

Qu'on ne s'y trompe pas : de toute manière, les populations ont toujours su opposer à la philosophie de l'encadrement et à son volontarisme leurs propres stratégies de contournements. Celles là, par exemple, sont lisibles dans le dynamisme, ou à tout le moins, dans la créativité dont sait preuve ce que l'on désigne sous le nom de secteur informel et à qui il faudra donner l'appellation positive d'économie populaire.

- Le philosophe ivoirien a raison, dans une certaine mesure, de lire, dans ce choc déstabilisateur, le processus du sous-développement. Ainsi qu'il le dit :

le processus du sous-développement résultant de ce choc est vécu concrètement par les populations concernées comme une crise globale : crise socio-économique (exploitation brutale, chômage permanent, exode accéléré et douloureux), mais aussi crise socio-culturelle et de civilisation traduisant une impréparation sociohistorique et une inadaptation des cultures et des comportements humains aux formes de vie imposées par les technologies étrangères. (S. Diakité, 1985, p. 105).

2.6. Les sources historiques, les références d'informations orales et les notes explicatives sont numérotées en série continue et présentées en bas de page.

2.7. Les divers éléments d'une référence bibliographique sont présentés comme suit : NOM et Prénom (s) de l'auteur, Année de publication, Zone titre, Lieu de publication, Zone Éditeur, pages (p.) occupées par l'article dans la revue ou l'ouvrage collectif. Dans la zone titre, le titre d'un article est présenté en romain et entre guillemets, celui d'un ouvrage, d'un mémoire ou d'une thèse, d'un rapport, d'une revue ou d'un journal est présenté en italique. Dans la zone Éditeur, on indique la Maison d'édition (pour un ouvrage), le Nom et le numéro/volume de la revue (pour un article). Au cas où un ouvrage est une traduction et/ou une réédition, il faut préciser après le titre le nom du traducteur et/ou l'édition (ex : 2^{de} éd.).

2.8. Ne sont présentées dans les références bibliographiques que les références des documents cités. Les références bibliographiques sont présentées par ordre alphabétique des noms d'auteur.

Par exemple :



Références bibliographiques

AMIN Samir, 1996, *Les défis de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan.

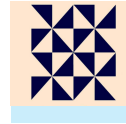
AUDARD Cathérine, 2009, *Qu'est-ce que le libéralisme ? Éthique, politique, société*, Paris, Gallimard.

BERGER Gaston, 1967, *L'homme moderne et son éducation*, Paris, PUF.

DIAGNE Souleymane Bachir, 2003, « Islam et philosophie. Leçons d'une rencontre », *Diogène*, 202, p. 145-151.

DIAKITE Sidiki, 1985, *Violence technologique et développement. La question africaine du développement*, Paris, L'Harmattan.





SOMMAIRE

HISTOIRE

1. Awa Yombé YADE, *Les défis de l'accès collectif au foncier agricole : cas des groupements de femmes de Toubab Dialaw (Sénégal)*.....1

SOCIOLOGIE

2. BAKARY Tadégnon Roger, VODOUNNON TOTIN K. Marius, *Logiques paysannes face à l'appropriation des initiatives agricoles institutionnelles de lutte contre les mutations climatiques dans la commune de Dangbo au Bénin*.....15
3. Djeneric SAKA-ALANDJI, Bertrand Dimitri NDOMBI BOUNDZANGA, YANGA NGARY Bertin, Berthe Délizia MAMIA MANFOUMBI, *Hybridation des régimes d'activité et management de la résilience : une analyse sociologique de l'organisation du travail des fonctionnaires-entrepreneurs au Gabon*.....35

GÉOGRAPHIE

4. Adeline Olga BRISSY, *Vers une gestion durable des déchets ménagers fondée sur l'économie circulaire dans la ville de Bouaké (Centre, Côte d'Ivoire)*52

ÉTUDES HISPANIQUES

5. Vincent BATAMOSSI HERMANN, Honorat Romain Serge Zinsou AGBODOYETIN *Expresión oral en aprendientes francófonos del español como lengua extranjera: dificultades y enfoques de solución*.....72

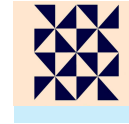
LETTRES MODERNES

6. Alléby Serge-Pacôme MAMBO, *Modalisations et modulations du « corps-actant » dans La Guerre des Femmes de Bottey Zadi Zaourou*87
7. ETTIEN Oi Ettien Hervé Georges, *Les Komians : étude anthroposémiotique d'une croyance mystique*.....105
8. KANGA N'Guessan Hervé, *Poèmes en prose et flexibilité de l'expression chez quelques poètes des XIX^e et XX^e siècles*.....116

SCIENCES DU LANGAGE ET DE LA COMMUNICATION

9. ETIEGNE Saly Martine, *Digitalisation des processus de communication interne au sein de l'Université Alassane Ouattara : une analyse de la dynamique d'usage de WhatsApp*134





SYNTHÈSE DES ARTICLES

Dans les linéaments de ce 3^{ème} Numéro de CRITHALYS, les contributeurs explorent la dynamique agraire dans certains pays africains, l'entrepreneuriat, le rapport aux langues étrangères, la place du corps de la femme dans les mythes, les pouvoirs naturels et mystiques des Komians, gardiennes de la tradition, la digitalisation des processus de communication interne et la prose poétique au XIX^{ème} siècle.

Ainsi, **Awa Yombé YADE**, dans son étude, fait découvrir les femmes de Toubab Dialaw (Sénégal), qui, malgré une législation favorable à l'égalité d'accès au foncier au Sénégal, demeurent toujours marginalisées du fait des coutumes et de certaines croyances religieuses. Toutefois, les stratégies politiques développées durant ces dernières décennies ont permis à plus de femmes d'accéder individuellement ou collectivement au foncier agricole.

S'agissant toujours du regard sur l'agriculture, **BAKARY T. Roger et VODOUNNON T. K. Marius** questionnent les logiques paysannes face aux luttes contre les mutations climatiques. Ils soulignent qu'au Bénin, le secteur agricole représente une part importante de la formation du Produit Intérieur Brut, avec une contribution significative à la création de richesse nationale. Bien que la commune de Dangbo (Bénin) ait l'ambition de fonder son développement économique et social local sur la valorisation des potentialités agricoles, le secteur demeure fortement affecté par les aléas climatiques, qui perturbent les calendriers agricoles et occasionnent parfois la destruction des cultures.

Djeneric SAKA-ALANDJI et al. interrogent les modalités d'organisation du travail mises en œuvre par les fonctionnaires-entrepreneurs pour articuler des activités relevant de logiques institutionnelles distinctes, voire antagonistes. La figure émergente du fonctionnaire-entrepreneur gabonais, entendu comme un agent public, cumulant l'exercice de sa fonction administrative avec des activités économiques parallèles, le plus souvent inscrites dans le secteur informel. Cette configuration professionnelle hybride engendre une recomposition profonde des rapports au temps et à l'espace de travail, marquée par une dualité spatio-temporelle et organisationnelle.

Adeline Olga BRISSY porte son regard sur la gestion des déchets ménagers fondée sur l'économie circulaire dans la ville de Bouaké. Ses résultats mettent en évidence un système de gestion des déchets largement dominé par une logique linéaire, caractérisé par une couverture inégale de la collecte, des pratiques limitées de valorisation et de fortes disparités socio-spatiales.

Vincent BATAMOSSI et Honorat AGBODOYETIN retiennent que toute langue naturelle a été d'abord orale avant d'être écrite. Pour eux, l'expression orale dans une langue étrangère fait partie des habiletés difficiles à acquérir par l'apprenant. C'est pourquoi ils explorent cet univers, en recensant quelques-unes des difficultés rencontrées par les apprenants francophones de l'espagnol, langue étrangère au Bénin.

Alléby Serge-Pacôme MAMBO revient sur le rôle du corps féminin dans la structure actantielle de *La guerre des femmes* de Bottey Zadi Zaourou. Il note qu'au-delà du sujet syntaxique,



pivot de la grammaire narrative et dans le prolongement du sujet thématique, instance actoriale du niveau figuratif, le corps se présente, d'une part, comme une instance de suture sémiotique, et d'autre part en tant qu'instance incarnée. Le corps organise le sens (proprioceptivité) entre la perception extérieure (extéroceptivité) et la perception intérieure (intéroceptivité). Il manifeste une double configuration actantielle, entre le « moi-actant » et le « soi-actant »,

ETTIEN Oi Ettien Hervé Georges, lui, réfléchit sur la croyance mystique des Komians, prêtresses issues du peuple Agni, situé dans l'est de la Côte d'Ivoire pour questionner l'univers culturel, ancestral africain. Le savoir local procédant des pouvoirs naturels et mystiques de ces gardiennes de la tradition constitue une source de productions des savoirs africains, qui, en alternance avec le savoir du monde moderne actuel, peut faire face aux grandes pathologies et problématiques de ce monde.

KANGAN'Guessan Hervé analyse l'écriture poétique des poètes du XIX^e et du XX^e siècle afin d'en dégager les procédés utiles à la création du poème en prose. Très révoltés contre les règles classiques, les poètes décident de les briser en s'exprimant dans une prose souple capable de traduire les sentiments, les idées et les réalités de la vie quotidienne. La prose devient depuis lors une voie nouvelle de l'expression poétique.

En définitive, La digitalisation des processus de communication interne représente un levier stratégique incontournable pour la modernisation des universités publiques en Côte d'Ivoire. De l'avis de **ETIEGNE Saly Martine**, elle consiste à intégrer les technologies numériques, afin d'optimiser la circulation de l'information entre les différents acteurs universitaires. Cependant, cette transition s'appuie souvent sur une approche hybride qui combine infrastructures officielles et usages informels, reflétant notamment l'adoption massive de solutions comme WhatsApp pour la communication.





Hybridation des régimes d'activité et management de la résilience : une analyse sociologique de l'organisation du travail des fonctionnaires-entrepreneurs au Gabon

Djeneric SAKA-ALANDJI

GERTOM¹ (Université Omar Bongo)

sakaalandji@ymail.com

Bertrand Dimitri NDOMBI BOUNDZANGA

GERTOM (Université Omar Bongo)

bbdndombi@gmail.com

YANGA NGARY Bertin

GERTOM (Université Omar Bongo)

b.yangangary@yahoo.fr

Berthe Délizia MAMIA MANFOUMBI

GERTOM (Université Omar Bongo)

Résumé

Cet article analyse la figure émergente du fonctionnaire-entrepreneur gabonais, entendu comme un agent public qui cumule l'exercice de sa fonction administrative avec des activités économiques parallèles, le plus souvent inscrites dans le secteur informel. Cette configuration professionnelle hybride engendre une recomposition profonde des rapports au temps et à l'espace de travail, marquée par une dualité spatio-temporelle et organisationnelle. En mobilisant les apports de la sociologie du travail et de la sociologie des organisations, l'article interroge les modalités d'organisation du travail mises en œuvre par ces agents pour articuler des activités relevant de logiques institutionnelles distinctes, voire antagonistes. À partir d'une enquête mixte combinant entretiens semi-directifs et questionnaires, l'analyse met en évidence des formes spécifiques de management de la résilience fondées sur des régulations temporelles, spatiales et relationnelles. Ces dispositifs permettent aux fonctionnaires-entrepreneurs de maintenir un équilibre relatif entre les exigences du service public et celles de l'activité marchande, révélant ainsi des formes de régulation autonomes et d'hybridation organisationnelle au cœur du travail administratif gabonais.

Mots-clés : Organisation du travail ; temps de travail ; hybridation des activités ; management de la résilience ; fonctionnaire-entrepreneur.

Abstract

This article examines the emerging figure of the entrepreneurial civil servant, understood as a public employee who combines their administrative duties with parallel economic activities, most often in the informal sector. This hybrid professional configuration leads to a profound reorganization of time and work space, characterized by spatio-temporal and organizational duality. Drawing on contributions from the sociology of work and organizational sociology, the article explores the modalities of work organization employed by these agents to reconcile activities governed by distinct, and sometimes conflicting, institutional logics. Based on a mixed-methods study combining semi-structured interviews and questionnaires, the

¹ Groupe d'Étude et de Recherche Travail, Organisation, Management (GERTOM). Université Omar Bongo, Gabon.





analysis highlights specific forms of resilience management grounded in temporal, spatial, and relational regulations. These mechanisms allow entrepreneurial civil servants to maintain a relative balance between public service obligations and commercial activities, thus revealing autonomous forms of regulation and organizational hybridization at the heart of gabonese administrative work.

Keywords: Work organization; working time; activity hybridization; resilience management; entrepreneurial civil servant.

Introduction

Les transformations contemporaines du travail et de l'emploi dans les administrations publiques africaines s'inscrivent dans un contexte marqué par la fragilisation des conditions socio-économiques, la stagnation des carrières administratives et la diversification contrainte des sources de revenus. Ces dynamiques, largement documentées dans les travaux sur l'État africain et l'action publique, contribuent à redéfinir les formes d'engagement professionnel et les rapports au travail au sein de la fonction publique. Au Gabon, elles se traduisent notamment par l'émergence d'une figure professionnelle singulière : celle du fonctionnaire-entrepreneur, c'est-à-dire de l'agent public qui, en marge de sa fonction légale, développe des activités économiques parallèles, souvent informelles.

Si cette situation est socialement répandue et empiriquement observable, elle demeure relativement peu explorée sous l'angle de l'organisation du travail et du management. Or, le cumul d'activités administratives et entrepreneuriales pose avec acuité la question de l'articulation entre des logiques institutionnelles hétérogènes, structurées par des normes, des temporalités et des exigences organisationnelles distinctes. D'un côté, la fonction publique repose sur des règles formelles, une hiérarchie bureaucratique et un cadre temporel relativement stabilisé ; de l'autre, l'activité entrepreneuriale est caractérisée par la flexibilité, la disponibilité permanente et la recherche de rentabilité.

Cet article s'inscrit, d'une part, dans une perspective de sociologie du travail attentive aux transformations de l'activité, aux usages sociaux du temps (G. de Terssac, B. Yanga Ngary, 2013 ; A. Lamanthe, S. Moullet, 2016 ; B. Hachet, 2025) et aux formes de régulation construites par les acteurs (J.-D. Reynaud, 1988 ; G. de Terssac, 2003 ; A. Chevallier, A. Milza, 2017). D'autre part, il mobilise les apports de la sociologie des organisations et du management, notamment autour des dispositifs de coordination, d'autonomie et de contrôle (M. Crozier, E. Friedberg, 1977 ; H. Mintzberg, 2011 ; R. Nkakleu, 2021 ; S. F. Siemen, E. Hounkou, R. Nkakleu, 2021 ; D. Saka-Alandji, 2022 ; F. Liégard, G. Marguerie, 2011). Il s'agit d'analyser la manière dont les fonctionnaires-entrepreneurs parviennent à organiser concrètement leur travail afin de concilier deux sphères d'activité relevant de logiques institutionnelles potentiellement contradictoires.

Les travaux consacrés à l'entrepreneuriat en Afrique ont largement documenté les trajectoires de création d'activités issues du salariat, les motivations des entrepreneurs du secteur informel ou encore les dynamiques de production économique fondées sur des logiques familiales et communautaires (P. Metougue Nang, 2004 ; L. Bazin, 1998 ; J.-M. Ela, 2006). Toutefois, rares sont les recherches qui interrogent spécifiquement le cumul d'activités





entrepreneuriales et administratives du point de vue de l'organisation du travail et des régulations managériales. À cet égard, la figure du fonctionnaire-entrepreneur gabonais constitue un angle d'analyse original permettant de renouveler la réflexion sur les frontières du travail, la pluralité des engagements professionnels et les formes d'hybridation organisationnelle dans les administrations publiques africaines et particulièrement gabonaises.

L'intérêt de cette recherche réside ainsi dans l'analyse du management de la résilience déployé par les fonctionnaires-entrepreneurs gabonais pour faire face aux tensions générées par la double activité. La résilience est ici appréhendée non comme une simple capacité individuelle d'adaptation, mais comme un ensemble de pratiques organisationnelles, de régulations autonomes et de bricolages managériaux (G. de Terssac, *op.cit* ; J.-D. Reynaud, 1997) visant à maintenir la continuité de l'activité dans des contextes institutionnels contraints. La coexistence de deux régimes temporels et spatiaux produit des arbitrages permanents qui révèlent des conceptions différenciées du travail, de l'engagement professionnel et de la performance.

Dès lors, cet article se propose de répondre aux questions suivantes : comment les fonctionnaires gabonais organisent-ils concrètement leur travail pour concilier service public et activités entrepreneuriales ? Quelles formes de management et de régulation mobilisent-ils afin de limiter les conflits de priorités et préserver l'efficacité de leurs différentes activités ? Notre réponse à ces questions tient compte de la construction quotidienne d'une organisation du travail hybride autour de la négociation des temps, des espaces et des ressources. En effet, notre hypothèse est que, les fonctionnaires-entrepreneurs gabonais développent des stratégies spécifiques de négociation du temps et de l'espace de travail, sur la base des régulations temporelles, de l'usage des technologies de l'information et de la communication, ainsi que la mobilisation de ressources relationnelles et sociales. Cette configuration leur permet de gérer la pluralité de leurs engagements professionnels sans remettre formellement en cause leur position d'agent public.

Pour appréhender empiriquement ce phénomène, cette recherche repose sur une méthodologie mixte combinant une enquête qualitative et une enquête quantitative. L'enquête qualitative cherche à saisir les logiques sur lesquelles reposent les initiatives entrepreneuriales des fonctionnaires ; les récits collectés, à cet effet, permettent d'observer les éléments de médiation et de résilience entre activités lucratives personnelles et travail du service public. L'enquête quantitative, quant à elle, vise à montrer l'importance que prend cette catégorie de fonctionnaires-entrepreneurs ; elle permet d'identifier les principaux caractères de l'hybridation de l'activité chez les fonctionnaires. Pour ce faire, treize entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de fonctionnaires-entrepreneurs gabonais, tandis qu'un questionnaire a été administré à 300 agents publics, dont 276 réponses exploitables ont été retenues après traitement.

1. Organisation managériale du temps et de l'espace de travail

Les fonctionnaires-entrepreneurs développent des compétences en matière de médiation des temps et des espaces de leurs activités professionnelles et entrepreneuriales. C'est à force de flexibilité, à force de mobilisation des TIC et de capitalisation des réseaux (sociaux et professionnels) que les fonctionnaires-entrepreneurs parviennent à réguler la pluralité des registres de leurs activités.





1.1. Capital social et régulation de l'organisation du travail

Dans la sociologie du travail, le temps de travail n'est pas appréhendé comme une donnée naturelle ou strictement objective, mais comme une construction sociale et organisationnelle, façonnée par des normes institutionnelles, des contraintes professionnelles et des stratégies d'acteurs (M. Lallement, 2007). Les travaux fondateurs ont montré que les individus sont simultanément producteurs, gestionnaires et négociateurs de leurs temporalités, ce qui les place dans une position ambivalente, à la fois de responsabilité et de vulnérabilité face aux conditions temporelles de leur existence professionnelle. Cette dimension construite du temps apparaît de manière particulièrement saillante dans les situations de pluriactivité, où les acteurs sont contraints d'opérer des arbitrages permanents entre des engagements professionnels multiples.

Chez les fonctionnaires-entrepreneurs gabonais enquêtés, cette négociation du temps s'inscrit dans une logique de régulation autonome au sens de J.-D. Reynaud et de G. de Terssac, par laquelle les individus élaborent des arrangements pratiques afin de rendre compatibles deux activités relevant de cadres normatifs distincts. L'exemple de cette enseignante de philosophie exerçant parallèlement une activité de répétitrice illustre ces arbitrages temporels fins, fondés sur l'optimisation des interstices du temps institutionnel :

« Tu t'entends avec l'élève, tu regardes son emploi de temps par rapport au mien (...) si je termine, par exemple, à 10h, je maximise ce temps-là, je corrige mes copies, je souffle un peu et ensuite je vais à l'autre activité parallèle. » (*Entretien avec Prisca, 15 janvier 2022*).

Cette capacité à « maximiser » les temps morts ou flexibles renvoie à une forme de management individuel du temps reposant sur l'anticipation, la flexibilité et l'ajustement permanent des activités. Toutefois, cette organisation demeure fragile et génère des tensions, notamment lorsque les exigences institutionnelles du service public entrent en conflit avec les impératifs économiques de l'activité entrepreneuriale. Certaines pratiques relèvent alors de stratégies de contournement des contraintes temporelles imposées par l'institution administrative :

« Je terminais le cours avant pour profiter des 30 dernières minutes (...) j'ai trouvé une stratégie pour gagner une ou deux minutes et aller vendre. » (*Entretien avec Rodina, 15 janvier 2022*).

Ces micro-ajustements traduisent une conflictualité latente entre normes bureaucratiques et logiques marchandes, que les acteurs tentent de résoudre par des arrangements situés, parfois à la frontière de la norme institutionnelle.

Lorsque l'organisation individuelle atteint ses limites, les fonctionnaires-entrepreneurs mobilisent une ressource centrale dans la régulation de leur organisation du travail : le capital social. Dès les travaux fondateurs de Hanifan, le capital social est défini comme l'ensemble des relations fondées sur la confiance, la coopération et la réciprocité (D. Sibony, 2016). P. Bourdieu (1980) le conceptualise comme l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations socialement instituées, tandis que Putnam insiste sur sa dimension collective, en tant que facilitateur de l'action coordonnée (D. Meda, 2002). J.-





H. Déchaux et M.-C. Le Pape (2021) montrent comment la famille demeure le lieu central de transmission et de sauvegarde du capital sous toutes ses formes (social, économique, culturel). Dans le cas étudié, le capital social constitue une ressource organisationnelle essentielle permettant de réduire les coûts temporels, de limiter les conflits de priorités et d'assurer la continuité des activités. Le recours à la famille, au conjoint ou aux proches apparaît ainsi comme une stratégie managériale implicite de délégation, afin de concilier les différentes temporalités:

« J'ai recours à ma partenaire (...) elle s'occupe de l'activité et moi je viens superviser de temps en temps. » (*Entretien avec Mick, 10 janvier 2022*).

Les données quantitatives confirment cette centralité du capital social. Bien que de nombreux enquêtés déclarent ne pas disposer de stratégies formalisées de gestion du temps, une majorité recourt, effectivement, aux aides familiales, révélant l'existence d'un management informel, souvent peu conscientisé, mais structurellement déterminant.

Tableau n°1 : Stratégies de gestion du temps et recours aux aides

Stratégie de gestion de temps	Non réponses	Oui	Non	TOTAL
Recours aux aides				
Non réponse	5	1	1	7
Aides familiales	0	24	98	122
Réseaux sociaux	0	10	48	58
Vente en ligne	0	11	30	41
Autre	0	26	26	52
TOTAL	5	72	203	280

Source : Enquête de terrain, 2022

Au-delà de la sphère familiale, les fonctionnaires-entrepreneurs gabonais mobilisent également leurs réseaux professionnels, notamment leurs collègues, afin de négocier des arrangements temporels ponctuels leur permettant d'œuvrer en dehors de l'espace de travail :

« (...) Je négocie avec un collègue pour qu'il me couvre pendant mon absence (...)» (*Entretien avec Jérémie, 15 janvier 2022*).

Ces pratiques reposent sur des normes implicites de réciprocité et participent à la stabilisation des situations de pluriactivité. Enfin, certains fonctionnaires-entrepreneurs recourent à l'embauche de main-d'œuvre afin de déléguer partiellement la gestion de leur activité économique, stratégie visant à réduire la pression temporelle et à maintenir une séparation relative entre les deux sphères d'activité, bien que cette délégation révèle aussi les limites du contrôle à distance.

Ainsi, l'organisation du travail des fonctionnaires-entrepreneurs repose sur un management de la résilience, entendu comme un ensemble de dispositifs informels, de régulations sociales et de stratégies de délégation permettant de maintenir un équilibre précaire entre deux univers professionnels aux logiques parfois antagonistes.

1.2. L'espace virtuel de travail : technologies numériques et recomposition de l'organisation du travail

L'évolution contemporaine des formes de travail, marquée à la fois par l'arrivée de nouvelles générations sur le marché de l'emploi et par la diffusion massive des technologies





numériques, a contribué à un décloisonnement progressif des espaces professionnels (M. Castells, 2010 ; S. Grosjean, L. Bonneville, 2011). Les frontières physiques du bureau traditionnel tendent à s'estomper au profit de configurations organisationnelles plus flexibles, dans lesquelles l'espace de travail devient mobile, connecté et partiellement déterritorialisé. Dans cette perspective, l'espace de travail ne se réduit plus à un lieu matériel circonscrit, mais constitue un véritable levier de performance organisationnelle et un outil de management, structurant les modalités de coordination, de contrôle et d'autonomie des acteurs (T. Le Texier, 2016).

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) participent activement à la transformation des régimes temporels et spatiaux du travail. En inscrivant l'activité dans un espace de travail virtuel, elles modifient les modes d'intervention humaine dans les processus productifs et remettent en cause la conception industrielle du temps de travail, historiquement fondée sur la présence physique, la synchronisation des tâches et la centralité du lieu de production. L'usage des TIC permet une articulation plus souple entre temps intensif et temps extensif, en réduisant les coûts temporels liés aux déplacements et en facilitant la gestion simultanée de plusieurs engagements professionnels.

Dans le cas des fonctionnaires-entrepreneurs, cette recomposition est particulièrement marquée. Le téléphone mobile et les réseaux sociaux constituent des instruments centraux de l'organisation virtuelle du travail, en ce qu'ils permettent une coordination à distance permanente et une gestion discrète de l'activité économique (D. Saka Alandji, 2018). Le téléphone apparaît ainsi comme un outil de médiation par excellence, brouillant les frontières entre sphère professionnelle, sphère domestique et activités marchandes. Comme l'a montré la sociologie des usages, cet objet technique, initialement conçu comme un instrument de travail, s'est progressivement imposé comme un dispositif hybride, favorisant la porosité des espaces sociaux et la continuité de l'activité au-delà des cadres institutionnels formels.

Cette hybridation est particulièrement visible chez les fonctionnaires-entrepreneurs, pour lesquels les réseaux sociaux deviennent un espace de travail à part entière :

« Tout pour moi passe par les réseaux sociaux, mes comptes WhatsApp et Facebook. » (*Entretien avec Jeanine, 16 décembre 2021*).

L'usage professionnel des plateformes numériques permet aux fonctionnaires-entrepreneurs de maintenir leur activité entrepreneuriale tout en restant physiquement présents dans leur administration pour continuer à assurer le service public. La création de groupes professionnels sur WhatsApp, Facebook, LinkedIn, l'anticipation des commandes et la circulation d'images de produits constituent autant de dispositifs managériaux informels visant à rationaliser l'activité économique et à réduire les incertitudes liées à la demande :

« J'ai créé un groupe WhatsApp avec mes clients fidèles (...) j'envoie des images et en fonction des choix, je fais venir la marchandise. » (*Entretien avec Jeanine, 16 décembre 2021*).

Ces pratiques témoignent d'une forme de management numérique du travail reposant sur la rapidité, l'agilité et la capacité à coordonner à distance des acteurs multiples (clients, fournisseurs, livreurs). Les TIC opèrent ici une dissociation relative entre le temps des





dispositifs techniques et le temps des acteurs humains : l'activité entrepreneuriale peut se poursuivre en arrière-plan du travail administratif, dans des temporalités fragmentées, faites de micro-interventions, de messages courts et de prises de décision rapides.

L'espace de travail virtuel favorise également l'émergence de formes de travail collaboratif et de coordination élargie, caractéristiques des économies en réseau. En s'inscrivant dans des réseaux numériques, les fonctionnaires-entrepreneurs s'intègrent à des chaînes d'échanges marchands fondées sur la connectivité, la confiance et la réactivité. Comme le souligne la sociologie économique, il devient difficile d'analyser l'organisation des échanges sans prendre en compte l'influence autonome des réseaux sociaux dans lesquels les acteurs sont insérés. L'approche structurale met ainsi en évidence le rôle déterminant de ces réseaux dans l'accès aux ressources, l'orientation des opportunités économiques et la structuration des relations d'échange.

Dans cette logique, l'espace virtuel de travail devient un dispositif stratégique permettant aux fonctionnaires-entrepreneurs de négocier leur présence simultanée dans plusieurs sphères d'activité. Les interactions numériques autorisent une gestion plus discrète des activités parallèles, moins visible que les déplacements physiques et, par conséquent, moins susceptible de générer des sanctions organisationnelles. Cette discrétion participe à la construction d'une nouvelle conception du temps de travail, fondée sur la maîtrise des interstices temporels et l'optimisation des moments de faible intensité administrative :

« Si pendant que je suis au boulot, on m'appelle pour une commande (...) je vois avec la personne, on s'arrange et, si besoin, je fais livrer. » (*Entretien avec Jeanine, 16 décembre 2021*).

Enfin, l'articulation entre espace virtuel et ressources logistiques, notamment le recours à des livreurs, permet aux fonctionnaires-entrepreneurs de dissocier encore davantage la présence physique de l'activité productive. L'espace de travail virtuel fonctionne alors comme un prolongement invisible du bureau administratif, dans lequel l'activité entrepreneuriale est pilotée à distance, sans déplacement ni rupture apparente de l'activité légale.

Ainsi, l'usage des TIC par les fonctionnaires-entrepreneurs gabonais révèle une recomposition profonde de l'organisation du travail, caractérisée par la dématérialisation des espaces, la fragmentation des temporalités et la montée en puissance de dispositifs managériaux informels. Cet espace virtuel constitue un pilier central du management de la résilience, en ce qu'il permet aux acteurs de maintenir un équilibre fragile entre exigences institutionnelles et impératifs économiques dans un contexte de pluriactivité structurellement contraint.

1.3. L'espace physique de travail : appropriations, contrôles et hybridations

L'espace constitue un des enjeux majeurs de l'organisation du travail, de la production et demeure un objet de multiples appropriations et (ré) appropriations observables (M. Benedetto-Meyer, J. Cihuelo, 2016). L'espace de travail est ainsi un enjeu fondamental des formes d'organisation du travail, mais également, plus globalement, des rapports sociaux et des solidarités qu'il contribue à déterminer. (F. Barnier, 2022). L'espace de travail occupe une place centrale dans les transformations contemporaines des formes de collaboration et d'organisation du travail. Il ne se réduit plus à un cadre strictement fonctionnel, mais devient un espace





relationnel et symbolique, capable de structurer les interactions, de produire des significations partagées et de façonner les identités professionnelles (M. Crozier, E. Friedberg, 1977). La collaboration ne se limite plus à des lieux formellement dédiés, tels que les salles de réunion, mais s'inscrit désormais dans des pratiques quotidiennes souvent informelles, déployées au sein d'espaces ordinaires.

Dans le cas du fonctionnariat, le bureau institué par l'administration publique constitue un espace fortement normé et contrôlé, régi par des règles formelles, des dispositifs de surveillance et des attentes statutaires précises. Toutefois, comme l'ont montré les travaux de la sociologie de l'espace de travail² (G.-N. Fischer, 1978, 1983 ; J. Freyssinet, 1997), ce lieu est également un espace vécu, investi et réapproprié par ses occupants. Il est le produit d'usages sociaux qui en redéfinissent les frontières, les fonctions et les significations. Chaque bureau se singularise ainsi par les activités qui s'y déroulent, les interactions qu'il abrite, son organisation matérielle et la culture professionnelle qui s'y exprime, contribuant à la construction d'un sentiment d'appartenance et à l'affirmation d'identités professionnelles.

À l'inverse de l'espace virtuel, l'espace physique de travail renvoie à des conceptions plus classiques du travail, fondées sur la coprésence, la visibilité des activités et l'inscription corporelle des interactions. Plusieurs fonctionnaires-entrepreneurs enquêtés disposent ainsi d'un lieu matériel dédié à leur activité lucrative parallèle, qu'il s'agisse d'un stand de marché ou d'un siège social :

« J'ai une petite place au marché de Nzeng-Ayong où j'écoule souvent mes produits. » (*Entretien avec Mick, 10 janvier 2022*). « J'ai un siège social (...) des particuliers sollicitent mes services pour des événements. » (*Entretien avec David, 10 janvier 2022*).

Dans ces espaces, la présence physique demeure indispensable à l'organisation du travail, notamment pour la gestion des interactions avec les fournisseurs, la clientèle, la coordination des tâches et la visibilité de l'activité économique. Toutefois, les fonctionnaires-entrepreneurs se trouvent confrontés à une tension structurelle entre deux régimes spatiaux distincts. D'une part, l'espace administratif, institué, régulé et placé sous le contrôle de l'État ; d'autre part, l'espace de l'activité entrepreneuriale, plus flexible, parfois mobile ou informel, et ne disposant pas toujours d'un ancrage spatial stable.

Cette dualité conduit certains fonctionnaires-entrepreneurs à développer des pratiques d'hybridation spatiale, en investissant des lieux intermédiaires ou en superposant les usages de l'espace administratif et de l'espace marchand. Le témoignage de Rodina illustre de manière particulièrement explicite cette porosité des frontières spatiales :

« J'exerce mon activité en général à mon lieu de travail (...) les élèves sont mes clients. » (*Entretien avec Rodina, 15 janvier 2022*).

Cette cohabitation des activités au sein d'un même espace physique témoigne à la fois d'une capacité d'adaptation organisationnelle et d'une transgression implicite des normes institutionnelles. Elle révèle la manière dont les fonctionnaires-entrepreneurs réajustent les

² Ce concept d'espace de travail a fait l'objet d'un numéro dans la Nouvelle Revue du Travail dont le lien est : <https://doi.org/10.4000/nrt.2847>





usages de l'espace pour répondre à des contraintes temporelles et économiques, en faisant du bureau administratif un espace hybride, à la fois lieu de service public et support d'activités marchandes.

Pour gérer ces configurations spatiales complexes, les fonctionnaires-entrepreneurs mobilisent des ressources similaires à celles observées dans la gestion du temps et de l'espace virtuel. Le recours aux aides familiales, au capital social et à l'emploi de main-d'œuvre apparaît comme une stratégie managériale visant à maintenir une séparation relative entre les espaces d'activité, tout en assurant la continuité de la production et des échanges. Ces dispositifs de délégation permettent de réduire la pression liée à la coprésence physique et d'éviter que les exigences spatiales de l'activité entrepreneuriale n'entrent en conflit direct avec celles de la fonction publique.

Ainsi, l'espace physique de travail, loin d'être un simple cadre matériel, constitue un enjeu central du management de la résilience des fonctionnaires-entrepreneurs. Par des pratiques d'appropriation et de réappropriation, de superposition et de délégation, ces acteurs parviennent à articuler des espaces institutionnels et informels, contribuant à la construction d'une organisation du travail hybride, simultanément contrainte par les normes administratives et façonnée par les impératifs économiques.

2. Fonctionnaire-entrepreneur et flexibilité du travail

La pluriactivité des fonctionnaires gabonais est associée à leurs capacités à négocier et à mutualiser l'utilisation de leur temps de travail ainsi que l'occupation de leur espace de travail. Dans la pratique, le temps et l'espace ne sont pas séquencés pour différencier le travail institutionnel d'agent public de l'activité entrepreneuriale privée. C'est plutôt leur plasticité construite par les acteurs qui favorise la flexibilité du travail de fonctionnaire-entrepreneur. Car, le travail dans le secteur public, au Gabon, est caractérisé par une souplesse de l'organisation du travail, contrairement à ceux du secteur privé. Cela occasionne trois faits majeurs : le fonctionnaire-entrepreneur évolue dans un temps flexible, nonchalant, ce qui leur permet de concilier les différentes temporalités sociales (professionnelle, familiale, privée...); cette flexibilité lui permet d'exercer son activité dans différents espaces en même temps, parfois sans avoir à se déplacer ; cette flexibilité lui permet, *in fine*, de gérer les priorités à travers des arbitrages et des régulations autonomes du travail qu'il effectue.

2.1. La flexibilité temporelle du fonctionnaire-entrepreneur

La flexibilité renvoie à l'ensemble des dispositifs organisationnels, institutionnels et pratiques permettant d'adapter les modalités d'exécution du travail aux contraintes de l'activité productive, mais également, dans certains contextes, aux attentes et aux stratégies des travailleurs eux-mêmes (P. Bouffartigue, J. Bouteiller, 2006 ; M. Lallement, 2011 ; Saka-Alandji, 2020). Elle recouvre des formes multiples, telles que l'aménagement des horaires, la modulation du temps de travail, le travail à distance, le temps partiel ou encore la répartition différenciée du temps de travail sur l'année. Loin de constituer un simple outil technique de gestion, la flexibilité est analysée comme un enjeu essentiel des transformations contemporaines de l'emploi, oscillant entre promesse d'autonomie accrue et intensification des contraintes temporelles et organisationnelles (P. Zarifian, 2003).





Dans le cas des fonctionnaires-entrepreneurs, la flexibilité temporelle apparaît comme une ressource déterminante pour articuler l'exercice d'un service public avec une activité entrepreneuriale parallèle. Elle ne relève pas uniquement de dispositifs formels inscrits dans les textes réglementaires, mais s'inscrit largement dans des pratiques informelles de négociation, d'ajustement et de contournement des règles organisationnelles. À travers ces pratiques, les agents publics entrepreneurs cherchent à préserver un équilibre fragile entre des engagements professionnels multiples, souvent porteurs d'exigences temporelles concurrentes. Ces marges de manœuvre temporelles permettent aux acteurs de développer une autonomie pratique, en investissant les « interstices » de l'organisation administrative afin de faire face aux imprévus et aux contraintes inhérentes à la double activité. Cette dynamique renvoie aux formes de régulation autonome mises en évidence par J.-D. Reynaud (1989), par lesquelles les acteurs adaptent les règles prescrites aux réalités concrètes de l'activité.

La flexibilité temporelle s'insère plus largement dans un processus historique de dissociation entre le temps de production et le temps de travail individuel, rendu possible par l'évolution des technologies, des modes de coordination et des formes contemporaines de management (L. Boltanski, E. Chiapello, 2011). Cette dissociation nourrit l'idéal organisationnel d'un temps de production continu, au sein duquel les travailleurs tendent à devenir partiellement interchangeables. Toutefois, chez les fonctionnaires-entrepreneurs, la flexibilité ne repose pas sur une interchangeabilité institutionnelle des agents, mais sur une capacité individuelle à ajuster les horaires, à recomposer les séquences temporelles du travail et à exploiter les spécificités organisationnelles de certains secteurs, notamment celui de l'enseignement, où la structuration du temps de travail laisse subsister des marges d'autonomie. Les témoignages recueillis montrent ainsi que certains agents disposent de marges temporelles directement liées à l'organisation de leur emploi du temps administratif. Prisca, professeure de philosophie, souligne que la réduction de sa charge horaire officielle lui permet de dégager du temps pour ses cours particuliers, tout en veillant à ne pas empiéter sur ses obligations statutaires :

« Avant, il fallait vraiment jongler pour ne pas empiéter sur mes heures légales. Maintenant, on a plus de temps libre et ça nous donne le temps de vaquer à d'autres occupations. » (*Entretien avec Prisca, 15 janvier 2022*).

Cette flexibilité institutionnelle relative favorise la coexistence des activités, mais elle n'exclut pas des pratiques plus limitées, révélatrices des tensions entre normes administratives et impératifs économiques. Le témoignage de Rodina illustre ces ajustements temporels, parfois obtenus au prix d'un contournement des règles organisationnelles prescrites :

« Lorsque j'ai commencé, parfois j'empiétais sur mon temps de cours... j'ai trouvé une stratégie... ainsi, je peux gagner une ou deux minutes et je sors... pour aller vendre » (*Entretien avec Rodina, 15 janvier 2022*).

D'autres enquêtes évoquent l'existence de dispositifs organisationnels spécifiques, tels que les journées pédagogiques ou les heures de permanence, qui constituent autant d'espaces temporels négociables. Pélagie souligne ainsi l'existence d'une flexibilité structurelle propre à l'enseignement secondaire, permettant de redistribuer les activités au cours de la journée :





« Nous avons des heures de permanence (...) facilement tu peux avoir une marge pour faire autre chose. » (*Entretien avec Pélagie, 23 décembre 2021*).

Les données quantitatives confirment cette organisation flexible du temps de travail. Le tableau n°2 montre que 108 fonctionnaires sur 280 exercent leur activité entrepreneuriale « à l'occasion », en fonction des obligations liées à leur emploi administratif. Cette pratique traduit un rapport au temps marqué par l'ajustement permanent, la négociation et l'adaptabilité aux sollicitations concurrentes de l'une ou l'autre activité. Le temps de travail du fonctionnaire entrepreneur apparaît ainsi comme un temps composite, fragmenté et flexible, structuré par une pluralité de temporalités professionnelles partiellement superposées.

Tableau n°2 : Relation entre le moment de l'activité et le temps consacré au travail légal

Moment de l'activité dans la journée Temps consacré au travail	Non réponse	Avant le boulot	Pendant le boulot	Après le boulot	Toute la journée/en permanence	À l'occasion	TOTAL
Non réponse	41	0	0	0	0	0	41
Moins de 2h	0	0	0	7	1	0	8
Entre 2h et 5h	0	1	3	23	8	22	57
Plus de 5h	0	0	7	52	29	86	174
TOTAL	41	1	10	82	38	108	280

Source : données d'enquête, 2022

Par ailleurs, une part significative des enquêtés (82 individus sur 280) exerce son activité entrepreneuriale après le travail administratif. Cette configuration est rendue possible par l'instauration de la « journée continue » dans les administrations gabonaises, qui fixe la fin de la journée de travail autour de 15 heures30mn. Cette mesure, initialement pensée pour répondre à l'amélioration de la productivité, produit également des effets économiques indirects en ouvrant des plages temporelles disponibles pour le développement d'activités parallèles :

« La journée continue est rentable (...) ça me permet de vaquer à mon activité. » (*Entretien avec Anaclét, 18 janvier 2022*)

Toutefois, cette flexibilité temporelle n'est pas exempte de contreparties. Elle peut engendrer une intensification du travail et une fatigue accrue, liées à la multiplication des déplacements, à l'allongement des journées et à la superposition des contraintes professionnelles. Les données du tableau n°3 indiquent ainsi que 31,4 % des enquêtés déclarent souffrir d'un manque de repos, tandis que 18,2 % évoquent des conflits de priorités entre leurs différentes activités. Ces résultats rejoignent les analyses mettant en évidence les effets ambivalents de la flexibilisation du travail, susceptible d'accroître simultanément l'autonomie et la pénibilité (P. Bouffartigue, 2012).





Tableau n°3 : Difficultés rencontrées par les fonctionnaires-entrepreneurs

Difficultés rencontrées	Nb. cit.	Freq. (en %)
Non réponses	5	1,8
Manque de concentration au boulot	20	7,1
Manque de repos	88	31,4
Débordement de l'espace et du temps du travail	40	14,3
Retard au travail	19	6,8
Absence au travail	13	4,6
Risque d'abandon de l'activité parallèle	16	5,7
Dépression	0	0,0
Conflits de priorités	51	18,2
Autre	28	10,0
TOTAL OBS.	280	100

Source : donnée d'enquête, 2022

Les entretiens confirment ces effets délétères de la flexibilité, notamment en termes de charge mentale et de pénibilité. Prisca évoque la fatigue liée aux déplacements répétés entre établissements, tandis que Rodina souligne la surcharge induite par la préparation simultanée des cours et de l'activité commerciale :

« Tu quittes d'un établissement à un autre (...) tu es fatiguée. » (*Entretien avec Prisca, 15 janvier 2022*). « Je dois préparer les cours, mais aussi mes crêpes (...) je dois me réveiller tôt. » (*Entretien avec Rodina, 15 janvier 2022*).

Ainsi, la flexibilité temporelle apparaît comme une ressource fondamentalement ambivalente. Elle constitue à la fois un levier d'autonomie, d'adaptation et de sécurisation économique pour les fonctionnaires-entrepreneurs, et une source potentielle de surcharge, de fatigue et de conflits de priorités. Cette ambivalence est au cœur du management de la résilience mis en œuvre par ces fonctionnaires-entrepreneurs gabonais, contraints d'arbitrer en permanence entre exigences institutionnelles, impératifs économiques et préservation de leur santé au travail.

2.2. La flexibilité de l'espace de travail

La flexibilité du travail ne se limite pas à l'aménagement des temporalités professionnelles ; elle concerne également l'espace dans lequel l'activité est réalisée. Dans cette perspective, l'organisation du travail des fonctionnaires-entrepreneurs repose sur des formes de flexibilité spatiale qui permettent d'ajuster les lieux d'exercice de l'activité aux contraintes administratives et aux exigences spécifiques de l'activité entrepreneuriale parallèle. Cette flexibilité suppose une adaptation continue des modes d'organisation aux besoins de mobilité, d'autonomie et de discrétion des acteurs, dans un contexte où le travail n'est plus nécessairement circonscrit à un espace unique, stable et institutionnalisé (P. Veltz, 2008).

Cette évolution marque une remise en cause du modèle fordiste, historiquement associé à un espace de travail clos, délimité et soumis à un contrôle hiérarchique strict (Fischer, 1978). Le travail contemporain tend au contraire à se déployer dans une pluralité de lieux (domicile, espaces publics, lieux marchands ou espaces administratifs réinvestis) traduisant une déterritorialisation progressive de l'activité productive. Pour les fonctionnaires-entrepreneurs, cette pluralité spatiale constitue une ressource stratégique, leur permettant de concilier





engagements professionnels, obligations administratives et contraintes familiales, tout en saisissant les opportunités économiques offertes par l'activité entrepreneuriale.

L'exemple de Prisca illustre cette appropriation flexible de l'espace de travail. En optant pour des cours particuliers à domicile, elle met en avant un sentiment accru de liberté organisationnelle et de maîtrise de son activité professionnelle :

« Depuis déjà deux ans, j'ai axé mes cours à domicile (...) et là, je me sens beaucoup plus libre. » (*Entretien avec Prisca, 15 janvier 2022*).

Cette organisation spatiale flexible participe à une meilleure articulation entre sphères professionnelle et privée, tout en permettant d'adapter l'environnement de travail aux exigences spécifiques de l'activité exercée. Toutefois, cette autonomie accrue s'accompagne d'une responsabilisation renforcée des individus, appelés à auto-organiser leurs conditions matérielles et relationnelles de travail. Cette logique renvoie à une individualisation croissante des régulations spatiales du travail, analysée comme l'un des effets ambivalents de la flexibilisation contemporaine (M. Lallement, 2011).

Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle fondamental dans cette reconfiguration des espaces de travail. L'essor des outils numériques favorise le développement de formes de travail nomades, connectées et partiellement déterritorialisées, dans lesquelles l'activité peut être réalisée à distance, en dehors du bureau administratif traditionnel. Dans une logique managériale, ces dispositifs sont souvent présentés comme des vecteurs de productivité et d'optimisation des ressources organisationnelles, permettant de réduire les coûts liés aux espaces physiques et d'intensifier la circulation de l'information (P. Zarifian, 2003).

Dans le secteur public, ces transformations se traduisent par une hybridation des modes de travail, combinant présentiel et distanciel. Prisca souligne ainsi que l'usage des plateformes numériques et des groupes WhatsApp avec les élèves facilite la continuité pédagogique, tout en libérant du temps et de l'espace pour d'autres activités professionnelles :

« Quand il y a des TD, tu peux les donner dans le groupe (...) et ça me permet de vaquer à d'autres occupations, à mes activités parallèles. » (*Entretien avec Prisca, 15 janvier 2022*).

Cette flexibilité spatiale ne repose toutefois pas uniquement sur des dispositifs numériques formalisés ; elle s'appuie également sur des pratiques informelles et mobiles. Certains fonctionnaires-entrepreneurs intègrent leur activité commerciale dans leurs déplacements quotidiens ou au sein même de leur lieu de travail administratif. Charlie évoque ainsi le fait de transporter ses produits afin de saisir des opportunités de vente au gré des interactions sociales :

« J'ai toujours quelques effets sur moi (...) j'emmène parfois mon lait caillé au boulot. » (*Entretien avec Charlie, 18 janvier 2022*).

De même, l'activité entrepreneuriale peut s'inscrire dans une logique de mobilité permanente, comme le souligne Pélagie à propos de la livraison à domicile :

« C'est moi qui pars vers mes clients (...) je me déplace vers mon client. » (*Entretien avec Pélagie, 23 décembre 2021*).





Ces pratiques témoignent d'une extensibilité accrue de l'espace de travail, qui tend à se confondre avec les espaces de la vie quotidienne et des relations sociales. Cette porosité spatiale, si elle constitue un atout en termes de flexibilité et de réactivité économique, pose également la question des frontières du travail et du risque de débordement de l'activité professionnelle sur la sphère privée. Elle renvoie ainsi à des formes de régulation individuelle de l'espace de travail, dans lesquelles les fonctionnaires-entrepreneurs doivent en permanence arbitrer entre disponibilité, mobilité et préservation de leurs ressources personnelles.

Cela dit, la flexibilité de l'espace de travail apparaît comme une composante structurante du management de la résilience développé par les fonctionnaires-entrepreneurs. Elle leur permet de tirer parti des opportunités offertes par les transformations organisationnelles et numériques, tout en révélant les tensions inhérentes à la multiplication ou l'extension des espaces et à la superposition des registres du travail dans les trajectoires professionnelles contemporaines.

2.3. La gestion des priorités : arbitrages et régulations du travail

La gestion des priorités constitue une dimension centrale de l'organisation du travail des fonctionnaires-entrepreneurs gabonais. Elle s'inscrit dans un contexte de polyvalence professionnelle, entendue comme la capacité à exécuter simultanément ou successivement plusieurs tâches relevant de registres d'activité distincts. Dans un tel système, l'efficacité organisationnelle repose sur la hiérarchisation des activités et sur la capacité des acteurs à définir, en situation, ce qui relève de l'urgence, de l'importance ou de la négociabilité. Cette compétence de hiérarchisation devient un élément clé du travail réel, souvent absent des prescriptions formelles (F. Daniellou, 2005).

Du point de vue de la sociologie du travail, la polyvalence ne se réduit pas à une simple accumulation de tâches. Elle implique une diversification des activités, des gestes professionnels et des registres d'engagement, introduisant des formes accrues de plasticité dans l'activité de production. Comme dans les organisations caractérisées par la flexibilité et la pluralité des contraintes, la polyvalence favorise une recomposition permanente de l'activité, mais accroît également la charge cognitive et la complexité des arbitrages individuels (P. Bouffartigue, 2012).

Dans ce contexte, les fonctionnaires-entrepreneurs développent de véritables stratégies managériales individuelles afin d'arbitrer entre les exigences de l'emploi public et celles de l'activité entrepreneuriale parallèle. Lucienne illustre cette logique d'arbitrage en mettant en avant une hiérarchisation subjective, voire opportuniste, des priorités, fondée sur l'évaluation situationnelle de l'importance relative des engagements professionnels :

« Selon l'importance des différentes réunions, je réponds à celle que je vais estimer être la mieux et négocier avec un collègue pour qu'il me couvre. » (*Entretien avec Lucienne, 30 décembre 2021*)

Ce type de pratique renvoie à des formes de régulation informelle du travail, au sens de J.-D. Reynaud (1989), dans lesquelles les acteurs ajustent les règles prescrites aux contraintes du travail réel. La gestion des priorités repose alors sur des négociations interpersonnelles, sur





la mobilisation de solidarités professionnelles et sur une capacité à rendre invisibles certaines transgressions organisationnelles afin de préserver l'équilibre global de l'activité.

La délégation constitue un autre levier de cette gestion des priorités. Anaclet souligne ainsi le recours à la sphère familiale pour assurer la continuité de l'activité entrepreneuriale sans empiéter directement sur le temps administratif :

« Lorsque je suis au boulot et qu'il y a un besoin dans l'activité parallèle, je délègue un membre de la famille pour le faire. » (*Entretien avec Anaclet, 18 janvier 2022*)

Ces pratiques montrent que la gestion des priorités ne relève pas uniquement d'un arbitrage individuel, mais s'appuie sur des ressources externes (capital social, aides familiales, réseaux de proximité) qui participent à l'extension de l'organisation du travail au-delà de l'individu lui-même. Le fonctionnaire entrepreneur ne travaille donc jamais seul : il s'inscrit dans une organisation élargie, souvent informelle, qui permet d'absorber les tensions entre les différentes sphères d'activité et de maintenir une continuité productive malgré la fragmentation du temps et de l'espace de travail.

Conclusion

En définitive, cette étude met en évidence que l'organisation managériale du fonctionnaire entrepreneur gabonais s'inscrit dans une configuration profondément hybride, caractérisée par une pluralité de méthodes, de dispositifs et de régulations destinés à gérer la coexistence de deux sphères d'activité distinctes. Les résultats montrent que ces agents publics développent des stratégies organisationnelles complexes afin de concilier un emploi légal, régi par des normes institutionnelles strictes, et une activité entrepreneuriale parallèle, fondées sur la flexibilité, la réactivité et l'autonomie.

Cette recherche révèle le rôle des régulations individuelles et collectives dans la gestion du temps et de l'espace de travail. Les fonctionnaires-entrepreneurs gabonais mobilisent un ensemble de ressources (capital social, aides familiales, recours à la main-d'œuvre, usage intensif des technologies de l'information et de la communication) afin de maintenir un équilibre précaire entre temps institué et temps privé. Ces régulations relèvent moins de dispositifs managériaux formalisés que de pratiques informelles, négociées et ajustées au quotidien, au sens de la régulation autonome développée par J.-D. Reynaud (1989) et G. de Terssac (2003).

Ce travail met également en lumière la coexistence, au sein de l'organisation quotidienne du travail, de deux modèles productifs hétérogènes : un modèle taylorien ou wébérien du travail administratif, fondé sur la prescription, la hiérarchie et la temporalité institutionnelle, et un modèle flexible propre à l'activité entrepreneuriale, orienté vers l'opportunité, la polyvalence et l'optimisation des ressources. Cette hybridation organisationnelle génère des tensions structurelles, mais constitue également un vecteur de résilience organisationnelle, en permettant aux fonctionnaires entrepreneurs gabonais de s'adapter à un contexte socio-économique contraint.

En ce sens, la figure du fonctionnaire-entrepreneur invite à repenser les catégories classiques de la sociologie du travail et du management, en intégrant les formes émergentes de pluralité d'activités, de flexibilisation informelle et de recomposition des normes





professionnelles dans les administrations publiques gabonaises. Elle ouvre ainsi des perspectives de recherche sur les transformations contemporaines du travail public, les frontières mouvantes entre légalité et informalité, et les nouvelles formes d'organisation du travail produites « par le bas » dans les contextes africains.

Références bibliographiques

BARNIER F., (2022), « Solidarités sociales et espaces du travail », *Bulletin de l'association de géographes français* [En ligne], 99-3 URL : <http://journals.openedition.org/bagf/9794>

BAZIN L., (1998), *Entreprise, politique, parenté. Une perspective anthropologique sur la Côte-d'Ivoire dans le monde actuel*, Paris, L'Harmattan.

BENEDETTO-MEYER M., CIHUELO J. (2016), « L'espace dans l'analyse du travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 9. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/2859>

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., (2011), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOUFFARTIGUE, P., (2012), *Le travail polyvalent : enjeux et limites pour les organisations*, Paris, L'Harmattan.

BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., (2012), *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, PUF, coll. Le travail humain.

BOURDIEU, P., (1980), *Le sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit.

CASTELLS, M., (2010), *La société en réseau*, Paris, Fayard.

CHEVALLIER A., MILZA A., (2017), *Le salariat, un modèle dépassé ?*, Paris, Presses des Mines, Les Docs de La Fabrique.

CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

DANIELLOU F., (2005), *How far can future activity be foreseen ? Proceedings of First ISCAR Congress, Acting in changing worlds*, Universidad de Sevilla and Universidad Pablo Olavide de Sevilla.

DECHAUX, J.-H., LE PAPE M.-C., (2021), *Sociologie de la famille*, Paris, Éditions La Découverte, collection « Repères ».

ELA J.-M., (2006), *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*, Paris, Karthala.

FISCHER G.-N., (1978), « L'espace comme nouvelle lecture du travail », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 397-422.

FISCHER G.-N., (1983), *Le Travail et son espace. De l'appropriation à l'aménagement*, Paris, Dunod.

FREYSSINET J., (1997), *Le Temps de travail en miettes*, Paris, Éditions de l'Atelier.

GROSJEAN S., BONNEVILLE L., (2011), *Apprivoiser les technologies numériques*, Québec, Presses de l'Université Laval.

HACHET B., (2025), *Sociologie des temporalités*, Paris, A. Colin.

LALLEMENT M., (2011), *Travail, emploi et société : transformations contemporaines*, Paris, La Découverte.

LALLEMENT M., (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Gallimard.





- LAMANTHE A., MOULLET S., (dir) (2016), *Vers de nouvelles figures du salariat. Entre trajectoires individuelles et contextes sociétaux*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence.
- LE TEXIER T., (2016), *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.
- LIEGARD F., MARGUERIE G., (2011), *Extension du domaine du management. Néomanagement et néolibéralisme*, Paris, L'Harmattan.
- MEDA D., (2002 /2), « Le capital social : un point de vue critique », *L'Economie politique*, n°14, pp.36-47.
- METOUGUE NANG P. (2004), *Les entrepreneurs gabonais et le problème du financement des investissements*, Document de travail, n°79, Université du Littoral Côte d'OPALE, Lab.RII. Disponible sur : <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/04/doc79.pdf>
- MINTZBERG H. (2011), *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Traduit de l'anglais (Etats-Unis) par P. ROMELAER, Paris, Editions d'Organisation. Titre original : *The Nature of Managerial Work*.
- NKAKLEU R., (coord) (2021), *Théories et management des organisations. Une perspective africaine*, Caen, Editions EMS.
- REYNAUD J.-D., (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Nathan.
- REYNAUD J.-D., (1997), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.
- SAKA ALANDJI D., (2018), « Management, médias et environnement social : quand l'entreprise post-moderne construit son image », *Revue PERFORMANCES*, n°8, pp. 253-277.
- SAKA-ALANDJI D., (2020), « L'entreprise publique et ses changements managériaux : Pour une sociologie du management de la privatisation », In : Etouhé J.-E., *Les questions du travail dans la société gabonaise contemporaine*, Paris, L'Harmattan.
- SAKA-ALANDJI D., (2022), « Néolibéralisme, management et concurrence. Réflexion théorique autour de la production de la subjectivité managériale », *Les cahiers du GERTOM*, n°1, pp. 23-47.
- SIBONY D., (2016/1), « Capital social : les dimensions d'un concept pertinent », *Sciences et Actions Sociales*, n°3, pp.127-146.
- SIMEN S. F., HOUNKOU, NKAKLEU R., (Coord.) (2021), *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires*, Caen, Editions EMS.
- TERSSAC (de) G., YANGA NGARY B., (2013), « Temps de l'administration et temps des entrepreneurs au Gabon : conflits et régulations », *SociologieS* [En ligne], URL : <https://journals.openedition.org/sociologies/4445>
- TERSSAC (de) G., (dir.) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, coll. « Recherche ».
- VELTZ P., (2008), *La grande transition française. La France dans le monde qui vient*, Paris, Seuil.
- ZARIFIAN P., (2003), *Le travail : une analyse sociologique*, Paris, PUF.

