

**La gestion du temps, facteur d'efficacité des ressources humaines
en période pandémique : cas des managers féminins des
entreprises, en temps de confinement lié à la covid 19, en
République du Congo.**

**Time management, a factor in the efficiency of human resources
in a pandemic period: case of female managers of companies, in
times of confinement linked to covid 19, in the Republic of Congo.**

Prince Valnis Kester MOLOUMBA MOKANGO

Docteur en sciences de gestion

Université Marien NGOUABI

LABO- GRH-STRATEGIE-ORGANISATION

moloumbaprince@gmail.com

Ange Raphaël ELENGA

Docteur en sciences de gestion

Université Marien NGOUABI

LABO-GRH-STRATEGIE-ORGANISATION

arelfbp@yahoo.fr

Date de soumission : 03/08/2020

Date d'acceptation : 18/09/ 2020

Pour citer cet article :

MOLOUMBA MOKANGO P.V.K & ELENGA A.R. (2020) «La gestion du temps, facteur d'efficacité des ressources humaines en période pandémique : cas des managers féminins des entreprises, en temps de confinement lié à la covid 19, en République du Congo », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 4» pp : 53 - 80

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

L'entreprise est une entité capable de produire les biens et les services dans un marché donné. Elle dispose de quatre ressources : les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources immatérielles (le temps et l'information). De toutes les ressources de l'entreprise, le temps est une ressource rare et difficile à gérer. Sa bonne gestion exige rigueur, discipline et dextérité. Elle est non seulement d'actualité dans le fonctionnement effectif des entreprises modernes, mais aussi demeure le leitmotiv des managers performants. Elle contribue, en cela, à la compétitivité des entreprises. Dans cette optique, cet article vise essentiellement à comprendre comment la bonne gestion contribue à l'efficacité des managers féminins en période de confinement lié à la pandémie de la covid 19. De l'étude approfondie par le biais de la méthodologie qualitative, la collecte des données par le truchement des entretiens semi-directifs et le guide d'entretien comme outil de recueil d'informations qualitatives ; il ressort que le respect des principes et certaines exigences que s'imposent les managers féminins constituent le socle de ce succès.

Mots clés : gestion de temps ; efficacité ; ressources humaines ; pandémie ; managers féminins.

Abstract :

The enterprise is an entity capable of producing goods and services in a given market. It has four resources: human resources, financial resources, material resources and intangible resources (time and information). Of all the resources in a business, time is a scarce and difficult resource to manage. Its good management requires rigor, discipline and dexterity. It is not only topical in the effective functioning of modern companies, but also remains the leitmotiv of successful managers. In this, it contributes to the competitiveness of companies. From this perspective, this article essentially aims to understand how good management contributes to the efficiency of female managers in a period of confinement linked to the covid 19 pandemic. From the in-depth study through the qualitative methodology, the collection data through semi-structured interviews and the interview guide as a tool for collecting qualitative information; it emerges that respect for the principles and certain requirements imposed by female managers constitute the basis of this success.

Keywords: time management; efficiency; human resources; pandemic; female managers.

Introduction

Le temps est une ressource indispensable dans le fonctionnement d'une entreprise (Strategor, 1997). Il bénéficie d'un positionnement stratégique dans la compréhension des enjeux et des défis auxquels est confrontée l'entreprise dans sa globalité (Barabel et Meier, 2010). Sa bonne gestion contribue non seulement à l'atteinte des objectifs dans les délais, mais également à la compétitivité de l'entreprise (Moloumba Mokango, 2020). Bien que le thème concernant la gestion du temps soit peu étudié par les sciences sociales (Carpentier et Clignet, 1998) et presque récent dans les sciences de management (Boyer et Bureau, 1999) ; il en demeure vrai que l'enlisement des entreprises dans l'urgence du présent impulse les conditions de la temporalité ordinaire (Laidi, 1999). L'urgence du présent, insufflée par l'économie de marché (Eboumbola et Mbaloula, 2017) qui exige la livraison des biens et des services dans les délais en vue de satisfaire et de fidéliser la clientèle, conduit à un manque chronique de temps et à une mauvaise planification des activités (Perrow, 1999). Dans le même sillage, les approches managériales sur la gestion du temps émergent (Becuwe, 2011) dans la gestion traditionnelle des entreprises repositionnant par le fait même la ressource temps au cœur des débats managériaux.

Dans un monde où la capacité à situer le capital humain au centre du développement devient un impératif pour la compétitivité de l'entreprise, où l'imprégnation des enjeux de flexibilité et de réactivité devient une nécessité pour la pérennisation de l'entreprise, où le management de la gestion du temps constitue une difficulté pour les ressources humaines (Audet, 2008) ; une réflexion sur la gestion de temps comme élément qui permet aux managers féminins d'atteindre les objectifs dans les délais devient au fait une volupté indispensable.

En effet, la bonne gestion du temps permet de travailler plus fort et plus vite (Lacombe, 2011). Elle donne à l'entreprise la possibilité de conserver ses parts de marché et de se positionner confortablement dans un environnement à fort progrès scientifiques et technologiques (Guilloux et Nerot, 1991). La bonne gestion du temps est, pour ainsi dire, un outil d'exactitude et d'efficacité mis en mouvement par l'édifice humaine, d'une part, et une charge pesante pour le potentiel humain en vue de s'inscrire dans un cadre systémique de croissance par la créativité, d'autre part.

Compte tenu des arguments évoqués ci-dessus et vu le positionnement de la ressource temps et de sa bonne gestion dans le management des entreprises modernes, une publication sur la gestion du temps, dans un pays particulier qui est le Congo, est un choix scientifique qui peut se justifier. Dans cette perspective, cet article ne vise pas à mettre un accent particulier sur les

ressources humaines, financières et immatérielles qui occupent une place prépondérante dans la vie d'une entreprise. Il ne s'articule pas non plus autour des expériences liées à la gestion du temps, expériences vécues par tous les managers œuvrant dans toutes les organisations congolaises. Il vise essentiellement à comprendre comment les managers féminins arrivent, par le truchement de la gestion du temps, à atteindre les objectifs dans les délais en période de pandémie liée à la covid 19. A travers cet article, nous cherchons à dégager les tactes stratégiques et subtils qui permettent aux managers féminins de mieux gérer leur temps, en une période courte, imposée aux employés par les autorités compétentes. Nous nous interrogeons sur la rigueur et la discipline mobilisées par les managers féminins de la république du Congo pour être efficaces en temps de pandémie liée à la covid 19. De façon spécifique, il s'agit de comprendre les mécanismes mis en branle par les managers féminins pour être efficaces par le biais de la gestion du temps.

La problématique posée dans cet article est la suivante : comment la gestion du temps permet-elle l'efficacité des managers féminins des entreprises congolaises en période pandémique ? Alors que la question du genre n'est pas toujours appréciée à sa juste valeur en république du Congo, l'intérêt de cette recherche est de valoriser la production de qualité des managers féminins des entreprises en période de covid 19. Sur le plan professionnel, cet article positionne la ressource temps au cœur de la compétitivité des entreprises. Sur le plan académique, cette recherche contribue à l'opérationnalisation des concepts gestion du temps et managers féminins dans le cercle fermé du management des ressources humaines. Dans un style de plus en plus racé, relevant de l'art managérial, ce travail propose un modèle de gestion du temps simple pouvant permettre l'efficacité des managers de tous les niveaux au sein des entreprises.

La bonne gestion du temps est le talon d'Achille de plusieurs managers. Les résultats de cet article pourront résoudre cette équation managériale et faire converger vers une même direction les désaccords managériaux à ce sujet.

Dans le cadre de cette recherche, nous allons, en premier lieu, aborder la revue de la littérature ; en deuxième lieu, nous appesantir sur la méthodologie de la recherche ; en troisième lieu, notre article va présenter les résultats de la recherche assortis d'une discussion basée sur la revue de la littérature.

1. Revue de la littérature

Dans le cadre de cet article, nous allons aborder le concept de gestion du temps et de managers féminins dans le fonctionnement d'une entreprise en période de turbulence pandémique.

1.1. La gestion du temps

Deux courants de pensée peuvent être retenus lorsqu'il s'agit d'aborder la notion de gestion du temps pour ce qui est du fonctionnement d'une entreprise en période de crise pandémique. Le premier est celui qui soutient que le temps est un remède miracle qu'il suffit de prendre pour que tout aille mieux, (Moseleit, 2008), même en temps de crise telle que celle qui est liée à la covid 19. Dans cette optique, la mise en place d'une stratégie pouvant permettre l'atteinte des objectifs dans les délais est plus que jamais une nécessité. Elle peut être liée au style monochronique ou au style polychronique (Barabel et Meier, 2010 ; Hall, 2015). Cette stratégie qui vise à optimiser le temps, peut aussi avoir pour socle les logiciels de gestion du temps, fruit des technologies de l'information et de la communication (De santis, 2020). En effet, les forces extérieures peuvent être un viatique pour mieux planifier son temps dont la bonne gestion contribue au bon fonctionnement de l'entreprise (Moloumba Mokango, 2020). Cependant, son applicabilité ne peut être que la résultante d'une volonté intérieure, imposée par soi-même, afin de produire pour continuer à produire. Ce courant de pensée est fort soutenu par le fordisme qui explique que la bonne gestion du temps est le pilier de l'organisation efficace du travail au sein d'une entreprise (Ford, 1908). Pour permettre au temps de jouer pleinement son rôle de pilier dans une entreprise, les ressources humaines sont appelées à accorder un intérêt particulier aux tâches à réaliser (Licette, 2008). Dans ce registre, ces tâches ne peuvent s'effectuer rationnellement que lorsque le capital humain censé les réaliser prend le soin de les planifier, car on met moins de temps à réaliser une tâche lorsqu'on a pris le temps nécessaire pour planifier (Seiwert, 1991).

Dans la littérature, certains auteurs, s'inscrivent dans ce même sillage et expliquent que la bonne gestion du temps est une garantie de survie pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Toutefois, dans la pratique, les ressources humaines ne peuvent maîtriser que 50% de leur journée de travail (Comtois, 2006) et le reste du temps, soit les autres 50%, est utilisé pour gérer les imprévus. Les travaux de certains auteurs (Selmer, 2003 ; Nelson et Economy, 2004 ; Barabel et Meier, 2010 ; Lagarde, 2014 ; Miller, 2020 ; Isel, 2016 ; Granger, 2020)

s'arc-boutent sur certaines variables qui conditionnent la bonne gestion du temps dans l'entreprise. Il s'agit de la fixation des objectifs précis et clairs, de la délégation de certaines tâches aux collaborateurs, de la nécessité de s'accorder des pauses professionnelles, de la volonté manifeste de minimiser les voleurs de temps, du principe sacro-saint d'éviter la procrastination et la rigueur véritable d'intérioriser le fait qu'on ne peut gérer que le temps disponible.

Contrairement à ce courant, il en existe un deuxième qui, par ricochet, soutient que la gestion du temps constitue une difficulté pour les ressources humaines au sein d'une entreprise (Moore et Kearsley, 2012). Elle est loin d'être une baguette magique que l'on peut utiliser pour faire disparaître les difficultés liées à l'atteinte des résultats attendus. En effet, une petite erreur est suffisante pour créer le déséquilibre dans la réalisation des activités au sein de l'entreprise. Cela arrive souvent lorsque le potentiel humain cherche à réaliser d'abord ce qui lui fait plaisir (Laborit, 1979).

Soutenant ce qui précède et dans le souci majeur de prouver que la gestion du temps est une source de difficulté pour les ressources humaines dans une entreprise, les travaux de Launey-Duhautbout et al (2005) expliquent clairement que les adultes instruits ne peuvent être efficaces que par cycle de 90 minutes lors de la réalisation d'une tâche dans une entreprise. La notion de priorité des priorités introduite par Covey (2005) rend encore plus complexe la bonne planification des activités dans le cadre d'une bonne gestion du temps. A cette stratégie de priorité des priorités, il faut ajouter les activités prioritaires, les activités urgentes, les activités moins prioritaires et moins urgentes (Barabel et Meier, 2010) qui font que la gestion du temps soit une source de difficultés et de complexité sans nombre.

1.2. Les managers féminins

Le concept de manager a été fortement développé par la littérature managériale. Chaque courant de pensée essayant de lui donner une définition par rapport à son orientation conceptuelle. Personne exerçant le métier de management ou pratiquant la discipline de management, le manager est une personne qui coordonne, dans une entreprise, les activités de ses collaborateurs, soit en mode hiérarchique, soit en mode horizontale (Robbins et Decenzo, 2009). Vecteur de changement dans un monde en mutation perpétuelle (Chgadna et al, 2020), le manager est la clé de voûte de la performance organisationnelle. Il s'agit d'un cadre doté d'un pouvoir moral, reconnu par la charpente structurelle qui occupe une fonction d'encadrement ou de direction au sein d'une entreprise spécifique.

Toute ressource humaine, homme comme femme, peut être élevée à la fonction de manager. Il suffit tout simplement qu'il soit non seulement en harmonie avec le principe d'adéquation profil/ poste, mais également qu'il intériorise le triptyque qui accompagne toute nomination objective : aptitudes plus attitudes égalent altitude. Dans cette optique, il existe dans le fonctionnement d'une entreprise, les femmes qui occupent les fonctions de responsabilité que nous allons appeler tout au long de cet article, les « managers féminins ».

Bien que la féminisation des postes soit encore au niveau des discussions dans certaines sphères politiques, une augmentation constante des managers féminins, à des fonctions de haute responsabilité, est observée dans les entreprises (Davidson et Burke, 2004). En dépit de cette augmentation constante, force est d'observer la dynamisation de ce phénomène dans les entreprises où l'on recrute majoritairement les managers féminins (Catalyst, 1998). Toutefois, dans d'autres domaines où les employés sont traités objectivement sans stéréotype, les ressources humaines féminines souffrent encore du « plafond de verre » (Powell, 1999) dans lequel les expériences et les compétences masculines sont plus appréciées. Plus nombreux que les hommes au niveau mondial, parfois même plus diplômés que les hommes dans certains secteurs d'activités, rares sont les managers féminins qui arrivent à concurrencer avec les managers masculins, parce que limités et pris en otage par le principe subjectif du plafond de verre (Belghiti-Mahut, 2004).

Capables d'assumer en toute responsabilité les fonctions traditionnelles du management (planifier, diriger, organiser et contrôler) en vue de persuader les collaborateurs à adhérer à la vision pouvant permettre la compétitivité de l'entreprise (Safa et Rafia, 2017), les managers féminins des entreprises arrivent à adapter leur emploi du temps pendant les moments de tensions extrêmes provoquées par les épidémies, les crises économiques et les cataclysmes naturels. Cette adaptation est la résultante des spécificités qui caractérisent le fonctionnement intrinsèque des managers féminins (Arcier, 2005). Les managers féminins recèlent des potentialités de travail en équipe, par le biais du participatif. Ainsi, en acceptant de déléguer certaines tâches, parfois même prioritaires, parce que dominés par la volonté profonde de conjuguer les énergies au détriment du développement d'un style autoritaire (Fränkel, 2008), les managers féminins sont-ils capables de produire les livrables dans les délais. Conscients du fait qu'un seul charbon ne suffit pas pour faire un feu, mais là où plusieurs ont mis ensemble l'énergie latente en chacun d'eux, peut être allumée en une flamme émettant lumière et chaleur ; les managers féminins puisent dans le processus de décision collégiale pour booster leur production en temps de crise pandémique. Ils ont également des aptitudes à

minimiser les conflits au sein des équipes (Moloumba Mokango, 2020), l'une des causes les plus citées d'une mauvaise gestion du temps, et se positionnent comme des forces de proposition dans le fonctionnement des entreprises pendant les périodes de crise (Bofa-Comby, 2007). Cela s'explique par leur disposition à proposer des alternatives, mais et surtout par leur degré très élevé d'intuition.

Compte tenu de cette revue de la littérature, trois propositions théoriques s'imposent à notre réflexion :

- le temps est une ressource indispensable pour la performance des entreprises ;
- la bonne gestion du temps n'est pas une chose aisée en période pandémique ;
- la rigueur, la discipline et la doctrine personnelle en matière de gestion du temps constituent le facteur clé de succès des managers féminins en période pandémique.

2. La méthodologie de la recherche

La question de la gestion du temps, comme facteur d'efficacité des managers féminins dans une entreprise, peut être abordée par le biais de la méthodologie qualitative.

En effet, la méthodologie qualitative s'impose de fait dans notre objet d'étude. Cela s'explique par le fait que la qualitative vise à découvrir des faits à partir des conformités (Mzid, 2009). Elle est plus utilisée par des chercheurs qui envisagent mener des études dans des secteurs où la présence des publications scientifiques est inexistante (Moloumba Mokango, 2020). Il s'agit en quelque sorte de s'orienter vers un processus exploratoire où le chercheur n'a pas une idée précise de ce qu'il va découvrir. Le choix de la méthodologie qualitative tient par le fait qu'elle est utilisée pour les thèmes qui ont une visée interprétative (Abaté, 2018, Moloumba Mokango et Mzid, 2019). Elle permet de cerner, de comprendre et d'interpréter les faits des organisations (Hlady-Rispal et Jouisson-Laffitte, 2015). La méthodologie qualitative s'inscrit également dans le comment, l'inédit et la complexité du sujet à aborder (Yin, 2012). Nous avons, somme toute, opté pour la méthodologie qualitative parce que nous refusons de nous enfermer dans nos bureaux et nos laboratoires pour imaginer des phénomènes et tirer des conclusions hâtives et erronées. Nous sommes convaincus que le terrain est le lieu où peuvent être collectées des données fiables et durables. Ces principes qui régissent l'applicabilité de la méthodologie qualitative trouvent leur expression dans cet article qui a une dimension exploratoire.

Pour mieux rentrer en contact avec nos acteurs de terrain, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs et mobilisé le guide d'entretien comme outil de recueil des données (Réseau

Ouest et Centre Africain de Recherche en Education, ROCARE, 2006). Le guide d'entretien est subdivisé en quatre parties. La première partie concerne la présentation de l'entreprise. La deuxième partie est liée à l'application de la gestion du temps dans le fonctionnement d'une entreprise. La troisième partie a concerné le vécu personnel de chaque actrice avec l'application de la gestion de temps. La quatrième partie aborde les difficultés rencontrées dans le respect de l'agenda personnel d'activité.

Bien que nous ne soyons pas des robots, nous nous sommes évertué à poser les mêmes questions de la même façon. Nous nous sommes parfois permis de reformuler les questions lorsque certaines actrices s'éloignaient de la dimension centripète de notre thème. Le guide d'entretien a été soumis, en face à face, à vingt (20) cadres féminins en exercice dans les entreprises publiques et privées de la république du Congo. Elles sont toutes des directrices générales, des directrices des ressources humaines, des directrices administratives et financières et des chefs de département, etc. Elles viennent des secteurs de la poste, des services pétroliers, des services juridiques, du secteur de l'immobilier, de l'automobile, des établissements bancaires, du transport et de la logistique. Les entretiens ont duré en moyenne 1h10 minutes par actrice interviewée. Ils ont concerné les actrices travaillant à Brazzaville, la capitale de la république du Congo. Le choix de Brazzaville se justifie par le fait qu'il constitue l'épicentre de la covid 19 en république du Congo. Le confinement total et le déconfinement progressif ont été plus stricts dans cette aire géographique, comparativement à d'autres départements du pays.

Le choix de l'étude de cas vise à se focaliser sur des secteurs précis des entreprises de notre environnement. L'étude des cas peut, ensuite, s'expliquer par la question principale de notre thème qui est : comment les managers féminins arrivent-ils à être efficaces par le biais de la bonne gestion du temps ? Or les questions liées au comment et au pourquoi sont traitées par le canal de la méthode des cas (ROCARE, 2006). Il sied, enfin, de rappeler que le choix de la méthode des cas peut également se justifier par la complexité dont fait montre notre thème, avec plusieurs concepts qui méritent d'être agencés habilement pour cerner la quintessence du sujet. Dans le souci majeur de mieux interpréter les données qualitatives mises en notre possession par le truchement des entretiens semi-directifs, en face à face, nous avons choisi l'analyse de contenu. En effet, toutes les données qualitatives collectées par voie écrite ou par voie orale vivent dans une dualité connue. Elles recèlent, d'une part, des élans intrinsèques à déceler et des vérités profondes à découvrir pour le chercheur (Mucchelli, 1984) ; d'autre part, elles contiennent des informations sur l'acteur interviewé, sur son groupe d'appartenance et

sur les faits relatés. Dans cette perspective, le choix de l'analyse de contenu nous permet d'étudier le sens caché des informations contenues dans les textes écrits et oraux en notre possession (Unrug, 1974 ; Blanchet et al, 1985). Il s'agit, en réalité, d'un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'interférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception de ces messages (Bardin, 1977). Par le biais de l'analyse de contenu, nous avons décortiqué les informations vierges mises à notre disposition. Cela nous a permis de rendre plus explicite le contenu des communications qualitatives (Berelson, 1952 ; Kouamé, 2016 ; Moloumba Mokango et Mzid, 2019).

Pendant le traitement des données qualitatives recueillies sur le terrain auprès des actrices, nous avons, d'abord, copié sur un guide d'entretien vierge, les informations collectées. L'idée étant d'avoir des informations précises et claires sur un document sans rature. Ensuite, nous avons procédé à une lecture fluctuante, au pied de la lettre (Bardin, 1989), des textes pour mieux cerner la profondeur des réponses et saisir l'esprit du sujet (Abaté, 2018). Après cette première lecture, nous avons procédé à une seconde lecture. Cette seconde lecture qui se prolonge dans les tréfonds des pensées des acteurs, nous a aidé à cerner le sous-entendu des subtilités des acteurs. Aussi, avons-nous procédé à un système de codage libre et à une mise en œuvre d'un processus de catégorisation (Ghiglione et Matalon, 1978 ; Paillé et Mucchelli, 2012). Cette catégorisation s'est faite dans l'objectivité, l'exhaustivité, l'exclusivité et la pertinence. Enfin, nous avons confronté les résultats en vue de disposer d'une grille temporaire des résultats.

3. Présentation et discussion des résultats

Dans cette partie de l'article, nous allons, en premier lieu présenter les résultats de notre recherche, en second lieu, apporter les points convergents et divergents de ces résultats, fruit d'une étude de terrain auprès des managers féminins.

3.1. Présentation des résultats

Après la collecte des données sur le terrain, en face à face des actrices, il est recommandé de présenter les résultats. Plusieurs méthodes de présentation des résultats existent dans les sciences de management. Chaque auteur peut choisir, par rapport à son orientation scientifique, la méthode qui lui convient.

Dans le cadre de cet article, nous allons utiliser une technique simple et rassurante : celle du verbatim. Il s'agit, en quelque sorte, d'étayer nos arguments par les discours prononcés par les actrices rencontrées sur le terrain, lors des entretiens semi-directifs, que nous avons menés. Les entretiens semi-directifs ont été menés auprès des actrices œuvrant dans les entreprises ci-après :

Tableau 1 : les actrices contactées

Prénoms de l'actrice	Expériences professionnelles	Niveau d'études	Fonction Occupée	Nombre d'employés	Nom de l'entreprise
Aurore	18 ans	Master en management	Chef de département Etudes, Réglementation et statistiques	600 employés	Société Nationale des Pétroles du Congo
Yasmine	6 ans	Licence en GRH	Responsable RH	160 employés	CFAO
Olga	24 ans	Doctorat en économie	Directrice des RH	128 employés	Société Commune de Logistique
Prisca	6 ans	Licence en transport et Logistique	Responsable opérations clients	864 employés	Bolloré Transport et Logistics
Koussiamama	27 ans	Master en droit de propriété intellectuelle	Directrice générale	2 employés	Axek Consulting
Kamba	10 ans	Master en administration des affaires	Directrice générale	5 employés	Focus service
Mireille	20 ans	Diplôme d'administration des postes.	Directrice des ressources humaines	224 employés	Société des Postes et de l'Épargne du Congo (SOPECO).

Source : auteurs

Dans le souci majeur de mieux comprendre les subtilités qui aident les managers féminins à faire de la gestion du temps un facteur d'efficacité en période pandémique, nous avons

finalement complété cette liste par neuf (9) actrices occupant les fonctions de responsabilité dans les secteurs postal, gardiennage, micro finance et assurances. Nous avons pensé également recueillir dans cette étude les discours de quatre assistantes de direction. Le choix des assistantes de direction peut être sujet à discussion et à réflexion dans un échantillon des managers féminins. Cependant, ceux qui connaissent le secteur des très petites et moyennes entreprises comprendront aisément la place occupée par ces actrices dans les structures organisationnelles de cette catégorie d'entreprise. Elles sont, pour ainsi dire, la plateforme vers laquelle converge l'efficacité de l'administration.

A l'issue de l'analyse des données, nous avons détecté les raisons qui expliquent la prouesse des managers féminins en période pandémique. Cette découverte constitue la trame des lignes qui suivent.

3.1.1. La fixation des objectifs précis et clairs

La fixation des objectifs est la condition nécessaire pour atteindre les résultats escomptés dans les délais raisonnables. Pour consolider l'efficacité, la fixation de ces objectifs doit être spécifique, mesurable, atteignable et réalisable dans le temps (SMART). Il existe, à cet effet, trois types d'objectifs : l'objectif de ressource, l'objectif d'activité et l'objectif de résultat. La formalisation de ces trois objectifs est primordiale pour la production des biens et des services de qualité au sein d'une entreprise. Elle donne la possibilité de : concentrer l'attention et l'énergie de toutes les ressources humaines concernées par l'objectif au sein d'une entreprise ; comparer de manière précise et pointue les résultats attendus par la hiérarchie d'une entreprise ; initier les actions correctives s'il s'avère que les résultats attendus sont inférieurs aux résultats escomptés.

Les managers féminins interviewés confirment avec un ton solennel cette conception en affirmant que la fixation des objectifs dans une approche SMART contribue inévitablement à la livraison des services dans les délais, telle qu'exigée par la hiérarchie, par la clientèle et par soi-même, dans le cadre d'une rigueur personnelle. Cela est confirmé par les discours suivants :

« Je suis responsable commerciale d'une entreprise exigeante. Lorsque tout marche, c'est-à-dire, que la rentabilité y est, je suis congratulée par ma hiérarchie. Lorsque rien ne marche et même en période de crise pandémique, je suis celle qui est à l'origine de la faillite de l'entreprise. Je dois travailler tous les jours dans un strass. En même temps, je suis appelée à

satisfaire mes clients. C'est pour cela que je dois être organisée, mais et surtout me fixer des objectifs chaque matin pour mieux m'en sortir et faire pérenniser notre entreprise », (Dallia).

Allant dans le même sens, l'actrice Mireille estime :

« En période de confinement, l'Etat congolais a pris des mesures drastiques pour lutter contre la Covid 19. On devait arriver à 8h et quitter les bureaux à 14h00. Il nous était presque impossible d'arriver à 8h00 avec tous les bouchons où il fallait présenter le «Laisser Passer » délivré par le gouvernement auprès des entreprises qui devraient continuer à travailler au bureau malgré le confinement. J'arrivais donc à 9h00 et parfois à 9h15. Pour traiter les dossiers dans ce temps court, j'optais plus pour une approche qui visait à me dire, qu'est ce qui est prévu, qu'est-ce que je dois faire et je dois finir tout ce qui est fixé même si le temps est si court ».

3.1.2. Le style monochronique : levier de succès des managers féminins

Dans la littérature managériale, nous trouvons deux styles de management en termes de gestion du temps. Le premier style est appelé monochronique et le second s'intitule polychronique. Le style monochronique consiste à traiter une tâche, à en finir, avant de passer à une autre tâche. C'est le traitement séquentiel des tâches. Dans la culture monochronique, le temps est géré de façon linéaire. Toutefois, il sied de rappeler la complexité en termes d'application de ce dernier lorsqu'interviennent imprévus et incidents de toute nature.

Le style polychronique vise à traiter plusieurs tâches à la fois. Cette simultanéité dans la gestion des tâches contribue, comme valeur ajoutée, dans l'évolution progressive des activités et la livraison de plusieurs services traités au même moment. Dans cette perspective, les interruptions et les imprévus constituent le lot quotidien des adeptes de la culture polychronique.

Après une analyse minutieuse des données qualitatives mises à notre disposition, nous avons conclu que le style monochronique est un levier de succès des managers féminins en période pandémique. La valorisation de la stratégie monochronique consolide le positionnement compétitif des managers féminins dans la production des services de qualité en période de confinement liée à la covid 19. Cette idée est soutenue par les verbatims ci-après :

« Pendant la période pandémique, j'arrivais autour de 9h au bureau pour quitter à 14h. Je n'ai pas eu assez de difficultés parce que mon travail est réparti de façon hebdomadaire. Ma fonction est dense. Je gère les questions liées aux études, à la réglementation et aux statistiques. La répartition hebdomadaire signifie que la première semaine je m'occupe des

tâches liées aux études, la deuxième semaine, les tâches liées à la réglementation, la troisième semaine, les tâches concernant les statistiques et la quatrième semaine, je fais la synthèse des activités réalisées pendant les trois semaines précédentes », (Aurore).

La stratégie des étapes est encore soutenue par l'actrice Kamba qui stipule :

« Quand j'arrive au bureau, le premier exercice, et cela est devenu une routine, consiste à aller dans les réseaux sociaux pour avoir une idée globale de la journée. Je lis mes mails, je consulte mon watSapp et je jette un coup sur mon facebook. Ensuite, j'organise une réunion avec mes collaborateurs pour fixer les orientations journalières. Enfin, je commence à répondre aux clients, soit pour régler ce qui m'a été demandé alors que j'étais déjà à la maison, soit pour relancer les clients ».

3.1.3. La priorisation des tâches : un choix pragmatique et non de salut comme diraient les autres

Dans le fonctionnement d'une entreprise, il existe plusieurs types de tâches : les tâches urgentes, les tâches moins urgentes, les tâches prioritaires et les tâches moins prioritaires. Le manager de chaque entreprise met en place une approche stratégique des tâches en tenant compte de cette dimension. La gestion du temps étant un enjeu majeur pour toutes les entreprises, le choix d'une catégorie de tâche conditionne le succès de chaque manager.

Dans l'optique de cet article, les managers féminins ont choisi les tâches prioritaires. Ce choix vise essentiellement à traiter les tâches par ordre d'importance. En effet, les tâches prioritaires sont celles dont la mise en œuvre peut contribuer à la compétitivité de l'entreprise, à sa pérennisation et à sa vitalité. La gestion prioritaire permet de traiter les tâches par ordre, car l'ordre a un impact considérable sur l'efficacité professionnelles des managers au sein des entreprises. La priorisation passe par la planification des tâches suivant l'énergie qui déborde le manager par rapport au moment.

Il serait illusoire de penser que la priorisation ne concerne que la vie professionnelle d'un manager. Elle concerne, en réalité, quatre sphères de la vie : la dimension professionnelle, la dimension familiale, la dimension sociale et la dimension personnelle. Cependant, la priorité qui concerne cet article est celle des tâches de la vie professionnelle.

C'est cette priorisation qui accroît l'efficacité des managers féminins en période de restrictions liées à la covid 19. Cette conception est soutenue par les propos ci-après :

« Ma démarche consiste à se focaliser sur un plan de travail journalier, hebdomadaire et annuel. Nous avons une approche stratégique. De cette approche stratégique ressort un plan

d'action. Ce plan est composé des activités et ces activités sont réparties en tâches. C'est de cette façon que nous travaillons. En ce qui me concerne, j'accorde du crédit à la priorisation des tâches. En clair, parmi mes tâches journalières, j'essaie de voir les tâches prioritaires. Ce sont ces tâches que je réalise en premier pour ne pas les renvoyer au lendemain puisque nous sommes tenu par le temps imparti imposé par le gouvernement à cause de la covid 19. Et même dans ces tâches prioritaires, il y a des tâches plus prioritaires. Cela peut paraître incompréhensible, mais ce sont celles-là que je traite en premier », (Olga).

Dans le même sillage, le discours de Greycy soutient :

« La période de covid 19 est exceptionnelle. Vous avez beaucoup de tâches à réaliser. Vous n'avez pas seulement vos taches respectives définies dans le job description, mais vous avez également les tâches de deux ou trois collaborateurs que vous devez faire. Comme vous le savez pour des raisons de distanciation physique, nous avons réduit nos effectifs. Si vous n'êtes pas organisé, si vous ne vous fixez pas d'objectifs, si vous ne savez pas faire le distinguo entre ce qui est urgent et ce qui est prioritaire, vous n'allez pas atteindre vos objectifs parce que le temps de travail a été réduit. Mon petit secret de réussite est dans le choix des activités prioritaires ».

Allant dans le même sens que les actrices précédentes, Yasmine explique :

« Je ne peux pas vous dire, Monsieur, que nous avons eu des difficultés à gérer nos activités pendant la période de confinement. Personnellement, je pense que nous avons plutôt eu la surcharge du travail à cause des effectifs qui étaient réduits à cause de la pandémie de la covid 19. Lorsque vous avez vos tâches qui ont été doublées, lorsque vous avez le temps de travail qui a été réduit, lorsque vous travaillez dans la peur d'attraper la maladie, même si vous êtes seule dans votre bureau, vous n'avez pas d'autres choix que planifier vos tâches, de les classer par ordre de priorité et de commencer tout de suite à traiter les dossiers prioritaires parce que vous n'avez pas assez de temps ».

3.1.4. La minimisation des voleurs de temps : une démarche avantageuse pour les managers féminins

Dans la littérature, nous trouvons plusieurs voleurs de temps. Il s'agit des activités chronophages, mais aussi des activités qui n'étaient pas prévues et qui s'invitent sur la table d'activités déjà garnie. Ces voleurs de temps sont multiples et variés. Ceux qui reviennent le plus souvent sont : les conversations téléphoniques, les visites des collègues et des collaborateurs dans le bureau, les réunions répétitives, les papiers et les obligations

administratives, l'utilisation abusive de l'internet, les surcharges inutiles, les engagements cachés, etc.

Ces voleurs de temps se manifestent et se caractérisent de plusieurs manières. Quel que soit le degré de manifestation qu'il faut souligner, ces derniers empêchent la réalisation de certaines tâches dans les délais à cause des interruptions répétitives.

Cependant, la résolution du problème lié aux voleurs de temps dépend d'un individu à un autre, d'une entreprise à une autre et d'un continent à un autre. Dans certaines entreprises, l'exigence et la rigueur en termes d'atteinte d'objectifs dans les délais sont telles qu'il est impératif d'écarter les imprévus pour ne pas bénéficier d'une demande d'explication. Dans certains continents, tel que le continent africain, il est malaisé de trouver une astuce pour se libérer d'un collègue qui vient rendre visite à un autre dans son bureau. A cet effet, chaque ressource humaine essaie de résoudre cet aspect profond des choses par rapport à son éducation et sa culture.

Les managers féminins interviewés, par nos soins, estiment sans hésitation la réelle nécessité de minimiser les activités chronophages en vue de conforter son efficacité et être capable de satisfaire sa clientèle et sa hiérarchie pour le bien-être de l'entreprise. Savoir dire non à un collaborateur, envoyer un message à un ami ou un parent pour dire que je suis occupé, renvoyer l'activité imprévue à l'heure de la pause sont autant d'astuces qui ont donné aux managers féminins la possibilité d'être efficaces pendant la période de confinement.

Les managers féminins insistent sur le fait que l'acceptation des activités chronophages est l'une des raisons, pas les moindres, qui empêchent la performance d'une entreprise en temps de crise, qu'elle soit économique, pandémique, politique, sociale ou culturelle.

Cette argumentation est corroborée par les propos suivants :

« La difficulté que j'ai rencontrée pendant le confinement était due au fait que je recevais presque chaque minute des appels téléphoniques. Au début, je me disais que beaucoup des amis et parents étaient confinés. Dans l'oisiveté, ils n'avaient pas d'autres choix que de m'appeler pour avoir de mes nouvelles ou pour se défouler. Après quelques jours, je me suis aperçue que cela devenait de plus en plus lourd, car je n'arrivais plus à finir toutes mes tâches. J'avais l'impression que ces communications se suivaient et je pouvais plus continuer dans cette démarche. J'ai alors pris l'engagement de ne répondre qu'à des appels professionnels et répondre aux autres appels dans ma voiture, alors que je rentre à la maison, conduite par le chauffeur », (Prisca).

L'actrice Myriam soutient cette argumentation en estimant que : « la bonne gestion du temps a une importance capitale dans notre quotidien professionnel. Si on ne gère pas bien son temps, on se perd. Or, les coups de téléphones, les amis qui viennent vous rendre visite au bureau, même en période de confinement, vous font perdre le temps. Il est souhaitable d'y réfléchir pour trouver une solution. Ma solution a été de ne rappeler que lorsque j'estime que cela est utile et de ne répondre que lorsqu'il s'agit d'un appel professionnel, sur le numéro professionnel.

Un peu plus loin, certaines actrices confirment cet état de fait en disant :

« Il n'y a pas eu de difficultés pendant le confinement. Je n'ai pas une obligation de présence avec mes collaborateurs. J'ai une obligation de résultat. Qu'il soit présent ou absent ce qui est plus important, c'est d'atteindre ces objectifs dans les délais. Si les appels, les visites et autres m'empêchent d'atteindre mes objectifs, je n'ai pas d'autres choix que de m'en débarrasser. Ma vie professionnelle en dépend », (Koussiama).

« Quand je suis concentré sur une tâche, mon téléphone est en mode silencieux. Je ne réponds qu'aux appels professionnels sur le téléphone professionnel », (Stella).

« Je ne reçois presque pas à mon bureau les personnes externes. Tout le monde le sait. Je n'ai pas du temps à perdre. Les collègues peuvent attendre l'heure de la pause », (Grâce).

« Avant le confinement, j'avais eu une demande d'explication parce que j'étais incapable de produire un compte rendu de réunion dans les délais. Pendant le confinement la hiérarchie comptait sur moi. Je ne pouvais plus m'hasarder à passer du temps sur internet ou au téléphone. Le temps était tellement court, qu'il fallait écarter ce qui n'est pas utile pour avancer », (Edith).

3.1.5. La délégation des tâches moins prioritaires : une stratégie efficace

L'efficacité dans les entreprises n'est pas le fruit d'un individu qui estime posséder la totalité du savoir dans la mesure du possible. Elle est la somme d'une conjugaison d'énergies de tous les collaborateurs au sein d'un service donné. Cette conjugaison d'efforts passe par la délégation qui empêche au manager d'être non seulement trop impliqué dans le travail de détail, mais également de donner l'impression d'un micromanager qui accorde une attention soutenue à l'opérationnel au détriment du stratégique.

La délégation consiste donc pour un manager à donner aux collaborateurs la responsabilité de certaines tâches. L'exercice managérial de la délégation voudrait bien qu'elle se fasse lorsque le collaborateur est digne de confiance et dispose des capacités pouvant permettre d'assumer

en toute responsabilité la charge de la tâche à déléguer. L'évaluation progressive de cette tâche, dans cet ordre d'idée, est une méthode simple qui permet au manager de s'assurer du respect des orientations stratégiques fixées préalablement en vue d'atteindre les buts dans les délais.

Dans le cadre de cette délégation, le manager s'inscrit dans une logique d'étapes. Il s'agit de déléguer, d'entrée de jeu, les tâches moins prioritaires avant de léguer les tâches prioritaires. Il s'agit, ensuite, de donner les tâches moins complexes avant de prendre le risque de donner les tâches complexes. Il s'agit enfin de commencer à déléguer les tâches à réaliser à l'intérieur de l'entreprise avant de déléguer les activités à réaliser à l'extérieur de l'entreprise.

En dernier ressort, le manager est celui qui coordonne les activités de ses collaborateurs au sein d'un service donné. Il est, en cela, le responsable de toutes les tâches au sein de l'entreprise, de la direction ou du service dont il a la charge. Cependant, ce positionnement ne lui confère pas le pouvoir d'effectuer toutes les tâches au sein de l'entreprise : la délégation est d'un secours indispensable.

Pendant le confinement lié à la covid 19, les managers féminins ont développé le style de management qui vise à déléguer certaines tâches moins prioritaires aux fins de se concentrer sur les tâches prioritaires et d'atteindre les objectifs dans les délais. Par tâche prioritaire, les managers féminins entendent une tâche qui est liée directement à la survie de l'entreprise. La tâche prioritaire est également celle qui vise à assurer le développement, en d'autres termes, le pouvoir économique de l'entreprise. En analysant ces deux approches : subjectiviste et objectiviste, l'on constate une forme de discontinuité dans la continuité.

Premier style du manager féminin en période de confinement, la délégation des tâches moins prioritaires a permis à ce dernier de concentrer ses efforts sur les tâches qui exigent ses seules compétences individuelles.

Combattant avec véhémence les mythes liés à la délégation, les managers féminins ont su déléguer les tâches telles que la représentation, les recueils d'informations, les tâches répétitives ainsi que les tâches liées aux futures responsabilités. Ce faisant, ils se sont créés des plages de disponibilité leur permettant de se focaliser sur les activités prioritaires de l'entreprise, facteur de pérennisation en période de crise pandémique. Cette focalisation a été rendue possible grâce à une planification hiérarchisée des tâches permettant ipso facto l'optimisation de la gestion du temps par une démarche appropriée et appréciée. Les managers féminins ont, somme toute, intériorisé la nécessité de s'enrichir de toutes les cultures fécondantes d'efficacité sans oublier les racines primordiales de la délégation.

Ces arguments sont confirmés par les propos suivants :

« Pour atteindre mes objectifs dans les délais, je me suis concentrée sur l'essentiel. Les autres tâches étaient temporairement données à ma collaboratrice chargée de la formation et de la paie », (Mireille).

L'actrice Laurianne soutient :

« En temps de confinement lié à la covid 19, plusieurs réunions étaient organisées par visioconférence. Lorsque j'étais devant une activité urgente attendue par ma hiérarchie, je n'avais pas d'autres choix que demander à mon collègue de me représenter ; ce qui me permettait de continuer cette tâche et de la finir dans les délais escomptés », (Michelle).

Allant dans le même sens, une autre actrice stipule :

« J'ai toujours pensé que le meilleur moyen d'être efficace consiste à déléguer ce qui est moins important. Je suis à la tête d'une direction, je dirige les hommes et les femmes sous ma responsabilité. J'ai le devoir moral de les soutenir, de les cocher, de les encourager, mais aussi de leur demander de faire telle ou telle tâche qui fait partie de mes prérogatives et que je ne peux pas réaliser à l'instant pour des raisons diverses. Je me suis permis de consolider cette stratégie, s'il faut l'appeler ainsi, pendant la période de confinement », (Céleste).

3.1.6. Le traitement de la maladie de procrastination

Dans la gestion quotidienne des entreprises, une maladie liée à l'organisation, mais surtout à la gestion du temps est souvent décriée par les managers. Cette maladie est la procrastination. Elle est de façon précise une attitude qui consiste à renvoyer au lendemain des activités prioritaires au profit des tâches d'importances secondaires. Les conséquences de cette maladie sont incommensurables pour la survie et le fonctionnement traditionnel de l'entreprise. Se recroqueviller sur soi-même, la stigmatisation, la perte de productivité de qualité, le stress sont autant des maux qui rongent les procrastinateurs.

Pour traiter cette maladie, la littérature managériale a tenté de proposer les ébauches de solution qui n'ont aucun caractère de conclusion faisant autorité, mais qui arrivent tout de même à donner des solutions plus que durables. La fixation des objectifs précis en définissant le temps exact de réalisation fait partie de la première ébauche de solution. La volonté de s'accorder des pauses professionnelles pour mieux prendre en charge les imprévus est considérée comme la deuxième solution. Accepter de travailler dans un environnement ergonomique éloigné de toute distraction est la troisième solution.

En temps de confinement lié à la pandémie de la covid 19, les managers féminins se sont spécialisés dans la jugulation de la procrastination pour mieux optimiser leurs activités, identifier leurs moments de production maximale et se focaliser sur les tâches bénéfiques. En cela, ces managers féminins ont combattu, avec la dernière énergie, l'anxiété considérée comme un facteur déterminant de la procrastination. Ensuite, les managers féminins ont intériorisé le fait que toute œuvre humaine n'est pas parfaite. Chercher à trop bien faire n'est qu'expression fondamentale d'illusion. Enfin, un effort a été fait sur l'estimation exacte de la durée de temps allouée à une tâche. Ce raisonnement est soutenu par les idées suivantes :

« Pendant cette période de confinement, j'ai consacré assez de temps à mes charges familiales comme toute femme au foyer. Il fallait s'occuper des enfants et de mon époux à mon retour du travail. Je n'avais plus de temps de me concentrer sur les activités de mon boulot à la maison. C'était un impératif de traiter tous mes dossiers avant de rentrer à la maison », (Katia).

« Il fallait tout finir mes tâches parce que le lendemain j'avais d'autres à réaliser et d'autres occupations importantes », (Chancelle).

« Mon éducation et ma culture m'exigent de commencer et de finir », (Claine)

3.2. Discussion des résultats

La synthèse de nos résultats fait ressortir que la fixation des objectifs est un élément indispensable pour une bonne gestion du temps. A cet effet, elle a permis aux managers féminins d'atteindre leurs objectifs dans les délais, pendant le confinement lié à la pandémie de la covid 19. Cette idée est en relation avec la pensée évoquée par Selmer (2003) dans la littérature managériale. Cette auteure considère la fixation des objectifs précis et clairs comme une forme de motivation qui stimule les équipes dans l'atteinte des buts dans les délais précis. Les données que nous avons recueillies, par le biais des entretiens semi-directifs, en face à face, soutiennent clairement que le style monochromique est un levier de succès des managers féminins en période de la covid 19. Cette conception est loin de celle qui est développée par Hall (2015) qui estime que la pratique du modèle monochronique fait vivre à ses adeptes un film de frustration où ses acteurs évoluent dans un monde compartimenté. La peur du futur, l'absence des relations interpersonnelles, le regret du passé et l'oubli du présent constituent le lot quotidien des spécialistes du style monochronique.

Dans l'optique de cette recherche, nous avons conclu que la priorisation des tâches contribue à l'efficacité des managers féminins en période pandémique. Elle est même considérée

comme un choix pragmatique et non de salut. Cela suppose que le pragmatisme des praticiens de gestion du temps atteste avec flegme l'intérêt de prioriser les tâches en vue de conforter l'efficacité. Cette idée se rapproche de celle de Covey (2005) qui soutient la stratégie d'efficacité de la gestion du temps par la priorisation des tâches. Il est indispensable, confirme l'auteur, de mettre en pratique la stratégie de priorité des priorités pour traiter les dossiers importants au moment de la production maximale de la journée.

Cette étude démontre que la minimisation des voleurs de temps est une démarche avantageuse pour les managers féminins. Par cette démarche, les managers féminins ont écarté le superflu pour s'orienter vers ce qui est utile. Cette pensée s'éloigne des arguments évoqués par Miller (2020). En effet, dans un style racé, l'auteure démontre la difficulté, la complexité et la perplexité d'éliminer définitivement les voleurs de temps.

La recherche scientifique que nous avons menée atteste l'intérêt de valoriser la délégation dans la bonne gestion du temps. Elle assure que déléguer les tâches moins prioritaires facilite la concentration sur les tâches prioritaires. Cette pensée se rapproche de la conception de Nelson et Economy (2004) qui reconnaissent la valeur de la délégation dans la bonne gestion du temps et l'atteinte des résultats dans les délais.

Conclusion

La gestion du temps est devenue une question d'actualité dans le fonctionnement des entreprises en période de crise pandémique. Dans le cadre de cette publication, nous cherchons, à cet effet, à comprendre comment la bonne gestion de temps peut contribuer à l'efficacité des managers féminins en période de crise pandémique liée à la covid 19. En effet, deux courants de pensée s'opposent quant à l'applicabilité de la ressource temps au sein des entreprises. Pour le premier, la bonne gestion du temps est une baguette magique qui conforte l'efficacité des managers au sein des entreprises. Pour le second, il est fort difficile de confirmer, dans la pratique, les allégations avancées par le premier courant, car la ressource temps est régie par d'autres caractéristiques qui ne peuvent être explicitées par une simple bonne gestion.

Des résultats obtenus sur le terrain, il ressort que la bonne gestion du temps contribue inévitablement à l'efficacité des managers féminins en période pandémique en République du Congo. Cette bonne gestion du temps est le résultat de la fixation des objectifs précis et clairs, du style monochronique, de la priorisation des tâches, de la minimisation des voleurs de temps, de la délégation et du fait de combattre la procrastination.

Dans certains pays en voie de développement, il est fort difficile de respecter son agenda professionnel à cause des pesanteurs culturelles. Il serait souhaitable que les tops managers des entreprises inscrivent en lettre d'or la bonne gestion du temps dans la culture organisationnelle des entreprises à l'effet de sanctionner toutes les attitudes déviantes conformément à la loi établie.

Bien que cette étude soit transversale, parce qu'elle touche plusieurs secteurs d'activités, elle n'a nullement un caractère de conclusion faisant autorité. Elle est tout simplement une étude qui ne concerne qu'un pays, la République du Congo. Il est fort souhaitable que d'autres études soient menées dans d'autres pays pour consolider cette conception scientifique.

ANNEXES

Guide d'entretien

Thème : la gestion du temps, facteur d'efficacité des ressources humaines en période pandémique : cas des managers féminins des entreprises en temps de confinement lié à la covid 19 en Républiques du Congo.

1. Pouvez-vous nous parler de votre entreprise et de vous-même?
 - ✓ Nombre d'employés ;
 - ✓ Votre fonction ;
 - ✓ Votre expérience,
 - ✓ Votre niveau d'études ;
 - ✓ Vos nom et Prénom.
1. A quelle heure arrivez-vous au bureau et quittez-vous ? Avez-vous l'impression de travailler plus que les autres ?
2. Comment se passe en pratique la répartition des activités au sein de votre structure ?
3. Quelle est votre expérience personnelle concernant la gestion des tâches quotidiennes dans votre entreprise ?
4. Quelle est la place des logiciels dans votre gestion du temps dans votre entreprise,
5. Comment la gestion du temps vous aide-t-elle dans l'atteinte de vos objectifs quotidiens ?
6. Pouvez-vous nous parler de votre démarche personnelle de gestion des activités au sein de votre entreprise ?
7. Comment avez-vous géré votre temps et vos tâches pendant la période de confinement ?
8. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans le respect de votre agenda d'activités quotidiennes ?

BIBLIOGRAPHIE

- Abaté, A.M.(2018). Les motivations et logiques de l'information des entreprises formelles, revue congolaise de gestion, N°25, janvier- février, 2018, p 11-66.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian Y.F. (1996). Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, 3^{ème} édition du seuil.
- Anastassopoulos, J.P., Blanc, G., Nioche, J.P., Ramatsoa, B., (1985). Pour une nouvelle politique publique, paris,PU.
- Arcier, A.(2005). Association des femmes hauts fonctionnaires, l'Express l'expansion, www.lexpress.lexpansion.fr.
- Audet, L. (2008). Recherche sur les facteurs qui influencent la persévérance et la réussite scolaire en formation à distance. Récupéré du site du REFAD. [http : refad.ca](http://refad.ca).
- Barabel, M., Meier, O. (2010). Manageor, les meilleures pratiques du management, Paris, 2^{ème} édition, dunod.
- Bardin, L. (1989). L'analyse de contenu (5e éd.). Paris : presses universitaires de france.
- Bardin, L. (1977), L'analyse du contenu, Paris, PUF.
- Bartoli, A., Blatrix C. (2015). Management dans les organisations publiques, Paris, dunod.
- Beaud, M. (2001). L'art de la thèse, comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de DEA ou de maîtrise ou tout autre travail universitaire, guides repères, Paris, découverte.
- Becuwe, A. (2011). Analyse des travaux récents sur le temps et le travail, revue humaniste et entreprise, 2011, 2, n°302, pp.101-108.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants hiérarchiques des femmes cadres, revue française de gestion, 2004, 4, n°151, pp.145-160.
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research, p.220, glencoe III: the freepress.
- Blanchet, A. et alli (1985). L'entretien des sciences sociales, Paris, bordas.
- Bofa-Comby, P. (2007).Promouvoir les talents, Hommes Femmes entreprises: la combinaison gagnante, Paris, éditions d'organisation.
- Boyer, L., Bureau, R. (1999). Le temps en 350 citations, d'Aristote à Oscar Wilde, Paris, éditions d'organisation.
- Catalyst. (1998) .Advancing women in business:the catalyst guide. First.
- Carpentier, R., Clignet, R. (1998). Du temps pour les sciences sociales. La durée, l'ordre et le rythme, Paris, l'harmattan, collection « logiques sociales ».

- Caumont, D. (2000). Les études de marché, Paris, Dunod.
- Chgadna, J., Emhaou, S., Khatori, Y. (2020). Le manager cle de la transformation des organisations. revue internationale du chercheur, volume1, N°2, octobre 2020, pp.155-169.
- Cocula, F., (2002) Introduction générale à la gestion, Paris, dunod.
- Comtois, R. L. (2006). Gérer efficacement son temps, Montréal, les éditions quebecor.
- Covey, S.R. (2005). Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent. Trad. de l'anglais par Magali Guenette. Paris: Éditions First.
- Daft, R.L., (1992). Organization theory and design Cincinnati, west publishing company.
- Davidson, M.J., Burke, R.J. (2004). Les femmes dans le management: une perspective mondiale, revue française de gestion, 2004, n°151, pp.129-143.
- De Ketele, J-M., Roegiers, X.(1991). Méthodologie du recueil d'informations, Bruxelles, Ed. Expérimentale, De Boeck.
- De santis, M. (2020). Quel est le meilleur logiciel GTA pour optimiser sa gestion des temps, [https:// www.appvizer.fr](https://www.appvizer.fr).
- Deschamps (1993), cité par Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE), Mobile Task Team (MTT) West, Association pour le Développement de l'Education an Afrique (ADEA) (2006), Extraits de Guides pour la Recherche Qualitative, centre d'appui à la recherche et à la formation, Bamako.
- Drucker, P.F. (1966). The effective executive. New york. Harper et row publisher, 224,p.
- Drucker, P.F., (1988). The coming of the new organization, havard business review, january-february, 1988, P.43-53.
- Dumez, H.(2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Libellio d'Aegis, 2011(4 hivers) pp.47-58.
- Eboumbola, B. E., Mbaloula, M. (2017). Analyse de la position concurrentielle de FAAKI CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville », revue congolaise de gestion, n° 23, pp. 85-113.
- Einstein, A. (1915) in Lacombe, V. (2011). Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et des activités : une étude terrain d'un centre hospitalier, mémoire pour l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, université du Quebec Montréal.
- Ford, H. (1908). Le fordisme, <https://wikipedia.org>.
- Frankel, P.(2008). Ces filles sympas qui sabotent leur carrière: les 101 pièges à éviter. Pearson.

Fielding, N. (1993), *Ethnography*, London, Sage.

Gendreau, V. (1978) in Lacombe V. (2011). *Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et des activités : une étude terrain d'un centre hospitalier, mémoire pour l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, université du Québec Montréal.*

Ghiglione, R., Matalon, B. (1978). *Les enquêtes sociologiques*, Paris, A.colin.

Girod-Seville, M., Perret, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thietart R. A. et al, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 13-33.

Granger, R. (2020). *Gérer son temps efficacement, mieux gérer votre temps disponible, manager*, <https://www.manager-go.com>.

Guilloux, C., Nerot, J.F. (1991). *Le guide pratique de la gestion du temps, Planif actions*, éditions d'organisation, Paris.

Hall, E.T. (2015). *Monochronique et Polychronique, Exploration interkulturelles*, <https://edwardsapirmsh.wordpress.com>.

Hlady-rispal, M., Jouisson-Laffitte, E. (2015) *La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat*, revue de l'entrepreneuriat, vol.14, n°1, p-15-140.

Hermel, L. (2005). *La gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*, AFNOR, Paris.

Isel, A. (2016). *La gestion du temps: éviter la procrastination*, <http://www.mental-o-top.com>.

Johannes, A. (2006). *L'analyse des textes à la croisée de diverses traditions méthodologiques: les approches qualitatives et quasi qualitatives*". In: Pierre Paillé (dir.), *Méthodologie qualitative : Postures de recherche et variables de terrain*. Paris: Armand Colin, p. 225-236.

Kakai, H. (2008). *Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologique de rédaction de mémoire*, université Franche compte.

Kohn, L., Christiaens W. (2014). *Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances, reflets et perspectives de la vie économique*, 2014/4, Tome LIII, pages 67 à 82.

Kouame, K. M. (2016). *La défaillance des pme : essaie de détermination d'une trajectoire*, revue internationale de gestion et d'économie, vol 2, n°1, pp 139-168.

Laborit, H. (1979). *L'inhibition de l'action, biologie, psychologie, sociologie*, 4^{ème} édition, New York, Masson, p.214.

Lacombe, V. (2011). Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et des activités : une étude terrain d'un centre hospitalier, mémoire pour l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, université du Québec Montréal.

Laidi, Z. (1999). La tyrannie de l'urgence, les grandes conférences, Editions fides, Montréal.

Laflamme, S. (2007), Analyses qualitative et quantitative, deux visions, une même science, nouvelles perspectives en sciences sociales, volume 3, N°1, septembre 2007.

Lagarde, L.(2014). La boîte à outils du développement personnel en entreprise, Dunod, Paris.

Launey-Duhautbout A., Muller J.L., Testa J.P.(2005). Managez votre temps et vos priorités. Issy-les- moulinaux, edition ESF.

Licette, C. (2008). Apprendre à gérer son temps : éliminez « les voleurs de temps », 3^{ème} édition coll. « Focus carrière, efficacité professionnelle », n°1020, Paris, studyrama, p.187.

Miles, M. B, Huberman, A.M. (1991). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles,De Boeck.

Miller, B.(2020) . Voleurs de temps: 7 conseils pour gagner du temps, <https://www.weka.ch>.

Moloumba Mokango, P.V.K. (2019). Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de services : cas de GPS sécurité au Congo- Brazzaville, Revue Congolaise de Gestion, n°27, pp.13-51.

Moloumba Mokango, P.V.K., Mzid, I (2019). La croissance par la diversification dans les très petites entreprises : cas de Geostrade Afric en République du Congo, revue international de gestion et d'économie, serie A,gestion, numéro 7, volume 4,décembre 2019, pp77-100.

Moloumba Mokango, P.V.K (2020).La survie des petites et moyennes entreprises en temps de crise économique : une expérience des entreprises de gardiennage en République du Congo, thèse de doctorat, institut africain de management, Dakar-Sénégal.

Moloumba Mokango, P. V. K.(2020), Quid du recrutement dans les entreprises de service pétrolier au Congo, revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2020, volume 4, numéro 2, juin, pp.318-343.

Moloumba Mokango, P. V. K.(2020), La gestion des conflits intergroupes au sein des petites et moyennes entreprises (PME) : une étude de trois micro finances en République du Congo, revue africaine de management, 2020/ volume 5, numéro 3, janvier-juin, pp.38-61.

Moore, M.G., Kearsley G.(2012). Distance éducation. A system view of online learning , belmont, CA. Wadsworth, cengage learning.

Moseleit, K.(2008). Gestion du temps, onocampus, université virtuelle de Tunis.

Muccheli, R.(1984). L'analyse de contenu des documents et communication, Paris,ESF.

- Mzid I. (2009).L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypogroupes, thèse de doctorat, Université Sud Toulon.
- Nelson, B., Economy, P. (2004), Le management pour les nuls, édition first, Paris.
- Paillé, P., Muchielli, A. (2012).L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales Paris, 3ème édition A. colin.
- Papillon, J.C.(1995). Economie de l'entreprise, de l'entrepreneur à la gouvernance, Paris, itec.
- Perrow, L.A. (1999). The time famine, toward a sociology of work times, administrative science quarterly, vol 44, mars 99, p.57-81.
- Planck, M. (1905). in Lacombe V. (2011). Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et des activités : une étude terrain d'un centre hospitalier, mémoire pour l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, université du Quebec Montréal.
- Plauchu, V., Tahirou A.A (2008).Méthodologie du diagnostic d'entreprise, Paris, l'harmattan.
- Pope, C., Mays, N. (Eds.). (2006). Qualitative research in health care (3rd ed). Malden, Mass: BlackwellPub. /BMJ Books.
- Powell, G.N(1999). Handbookof gender and work .CA: sage publications.
- Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE), Mobile Task Team (MTT) West, Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA) (2006), Extraits de Guides pour la Recherche Qualitative, centre d'appui à la recherche et à la formation, Bamako.
- Robbins, S., Decenzo, D. (2009).Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Paris, édition Nouveaux horizons.
- Rocher, J.(2017). L'importance de la gestion de temps en entreprise, formalités et conseils pour entreprendre, <https://www.lelegaliste.fr>.
- Romelaer, P., Kalika M.(2011). Comment réussir sa these, la conduite du projet de doctorat,Paris, edition dunod.
- Saadoun, M.(1998).Avec le temps : efficacité personnelle et collective, nouveaux modes d'organisation du travail, et nouvelles technologies, Paris,éditions d'organisations.
- Safa, F., Rafia, H(2017). Les obstacles liés au développement du leadership féminin: cas des femmes tunisiennes chefs d'entreprises, xxvie conférence internation de management stratégique, Association Internationale de Management Stratégique.

Seiwert, L.J. (1991). Du temps pour l'essentiel : vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace. Trad de l'allemand par l'équipe de télé traduction. Pref par Claus Jochen Schaeffer, edition d'organisation, Paris.

Selmer, C. (2003). Concevoir le tableau de bord de direction, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision, Paris, dunod.

Strategor (1997). Politique générale de l'entreprise, Paris, Dunod.

Thietart, R.A (2003). Méthodes de recherche en management, Paris, dunod.

Toubooul, P.(2013). Guide méthodologique pour réaliser une thèse en médecine, département de santé publique, CHU, Nice.

Unrug, M.-C. d' (1974). Analyse de contenu et acte de parole, de l'énoncé à l'énonciation. Paris : Éditions Universitaires.

Velmuradova, M, (2004), Epistemologie et méthodologie en sciences de gestion. Note de synthèse, these de doctorat, université Toulon Var.

Yin, R.K. (2012). Case study research, design and methods thousand oaks': sage.