



**HAL**  
open science

# Anthropologie d'une entreprise africaine : l'exemple de la Société meunière et avicole du Gabon (SMAG)

Wilfried Biveghe Bi Ndong

► **To cite this version:**

Wilfried Biveghe Bi Ndong. Anthropologie d'une entreprise africaine : l'exemple de la Société meunière et avicole du Gabon (SMAG). Sociologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2012. Français. NNT : 2012TOU20127 . tel-01347052

**HAL Id: tel-01347052**

**<https://theses.hal.science/tel-01347052>**

Submitted on 20 Jul 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Université  
de Toulouse

# THÈSE

En vue de l'obtention du

**DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE**

Délivré par l'Université Toulouse Le Mirail (UT2 Le Mirail)

Discipline : **Anthropologie sociale et historique**

---

Présentée et soutenue par

**Wilfried BIVEGHE BI NDONG**

Le vendredi 7 décembre 2012

**Anthropologie d'une entreprise africaine.  
L'exemple de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG).**

---

## JURY

**Nicolas ADELL**, Maître de Conférences en anthropologie, Université de Toulouse-Le Mirail

**Raymond MAYER**, Professeur d'anthropologie, Université Omar Bongo (Libreville), Rapporteur

**Véronique MOULINIE**, Chargée de recherches 1ère classe, CNRS-IIAC, HDR, Rapporteur

**Yves POURCHER**, Professeur d'anthropologie, Directeur de thèse

École doctorale : **Temps, Espaces, Sociétés, Cultures (TESC)** Unité de Recherche : Laboratoire  
Interdisciplinaire Solidarités, Sociétés, Territoires (LISST), UMR 5193

5 allées Antonio Machado 31058 Toulouse Cedex 9 (France)

## ***Remerciements***

J'exprime ma gratitude à mon directeur de thèse. Je rends un hommage très appuyé à Yves POURCHER pour sa disponibilité dans l'encadrement et la finalisation de cette recherche. Je remercie aussi Raymond MAYER, pour ses conseils, son soutien et son œuvre auprès des étudiants Gabonais. À mes parents qui, en dépit de la distance qui nous sépare, m'ont toujours soutenu, à toutes les personnes que je ne peux nommément citer et qui se reconnaissent dans cette aventure éprouvante et enrichissante, aux travailleurs de la SMAG de la direction générale à Lalala et à ceux de l'élevage à la Plaine Nto qui m'ont accordé une partie de leur temps précieux, je vous dis grand merci. C'est principalement pour Gilbert ABESOLE NDONG mon regretté grand-père, pour qui j'ai une pensée très profonde que j'ai mené ce travail jusqu'au bout. Son souhait de me voir aller plus loin m'a accompagné au cours de cette longue aventure scolaire. Malheureusement, ce travail se termine en son absence. Merci Vieux-Gilbert, merci infiniment.

## ***Plan***

<b>Introduction</b> .....	4
<b>Chapitre 1 – Histoire des entreprises et du travail salarié au Gabon</b> .....	33
<b>Chapitre 2 – Présentation de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG)</b> .....	61
<b>Chapitre 3 – Conceptions et comportements liés au travail et à la rémunération</b> .....	127
<b>Chapitre 4 – Hybridations et comportements liés au temps et à la hiérarchie</b> .....	196
<b>Chapitre 5- « Le travailleur de la SMAG » : un statut à faire valoir ?</b> .....	228
<b>Chapitre 6– Adaptations et attitudes dans la production traditionnelle et industrielle</b> .....	257
<b>Conclusion</b> .....	311

## Introduction

Cette thèse cherche à définir les modalités de l'hybridation des entreprises au Gabon en s'appuyant sur l'étude du cas spécifique d'une entreprise implantée depuis 1969 à Libreville, la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG). Les théories de l'hybridation ont porté au départ sur le domaine biologique, et en particulier sur la biologie végétale. Chacun sait que les lois de Mendel sont issues du croisement expérimental de plusieurs espèces de haricots. Il conviendra donc d'interroger le concept d'hybridation dans son application aux sciences humaines avant de l'expérimenter sur le cas d'une anthropologie d'entreprise, telle qu'envisagée dans cette étude.

L'hybridation sociale, puisque l'hybridation d'une entreprise peut être comprise comme une forme d'hybridation sociale, a bénéficié de quelques tentatives de théorisations adéquates. Certains auteurs en ont fait ressortir la composante « dualiste » qu'elle dénote (Balandier 1958). D'autres auteurs la raccordent à l'explication principale du concept d'hétérogénéité (Hall 1984). D'autres l'ont assimilée au concept d'adaptation sociale (Leroi-Gourhan 1973). D'autres encore en ont fait un raccourci à bon compte des concepts de « brassage », de « *melting-pot* », de « mélanges » ou de « branchements » (Amselle 2002). François Laplantine a récusé le terme et lui a préféré celui de « métissage » (1996), considérant non seulement que cette dernière notion était plus proche de la biologie humaine, mais surtout qu'elle traduisait au mieux le jeu des interactions humaines dans la construction des faits sociaux. Le *Dictionnaire du métissage* qu'il a édité avec Alexis Nouss (2001) illustre l'application de ce concept à de nombreux domaines de la vie sociale.

J'appliquerai au concept d'hybridation un aspect qui me semble insuffisamment mis en évidence dans les théories proposées jusque-là. Il s'agit du double apport, du double échange et du double changement qui me paraissent impliqués dans la compréhension du concept. Par là, j'entends que l'entreprise nouvelle qui s'implante dans une culture qui n'est pas la sienne doit s'adapter à cette culture, mais qu'en retour la culture qui accueille l'entreprise voit se transformer ses conditions d'exercice au point de modifier, à plus ou moins long terme, ses conceptions et ses comportements préalables. À travers l'exemple de la SMAG, ce sont les modalités réciproques d'une telle hybridation qui constituent l'objet direct de cette thèse dans le sens que celle-ci cherche à identifier les points de continuité et de rupture que l'implantation d'une entreprise française au Gabon engage dans les deux cultures concernées par cette implantation.

De ce point de vue, le transfert d'une unité industrielle européenne vers un terrain extraeuropéen, quel qu'il soit, se pose sans doute dans les termes d'une problématique unique ou du moins comparable. Que l'usine ouvre en Chine, en Inde, au Brésil ou au Gabon, suscite des modalités d'adaptation réciproque similaires, encore que l'approche anthropologique soit justement fondée à examiner les différences culturelles spécifiques qui manquent à chacune de ces postures adaptatives dans les contextes historiques et géographiques désignés. Et comme le rappelle Laurent Bazin (1998), l'entreprise est un « espace social », « un monde » et l'un des endroits qui offre de nos jours à l'anthropologue un cadre approprié d'observation des mutations sociales actuelles. Et cela, peu importe la situation et le contexte étudiés. Ainsi, le regard anthropologique a-t-il pour objet de rendre compte et d'éclairer la complexité des processus qui traduisent, établissent et reconstruisent les enjeux opérant à différentes échelles et dans divers domaines de la « vie sociale » au sein de l'entreprise. Comprendre l'homme au travail, et analyser la configuration des rapports sociaux dans le cadre d'une unité de production singulière, c'est en comprendre la cohérence interne au regard des logiques sociales en vigueur dans la société englobante. Il faut dire qu'en Afrique comme certainement partout ailleurs, prédominent au sein de l'entreprise, des logiques et des rationalités particulières ayant trait à l'ensemble de la société englobante. Car d'un point de vue anthropologique, l'entreprise reste cet espace social où peuvent être observés, à petite échelle, les schèmes et structures qui se télescopent dans ladite société.

Le but est de montrer l'importance relative de l'entreprise gabonaise entre « deux mondes » et son caractère « hybride » et « hétérogène » dans les relations du travail salarié (« travail du blanc ») à travers l'exemple de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG). Autrement dit, cette étude consiste d'une part à montrer une adaptation de l'entreprise dans un environnement socioculturel et d'autre part, à décrire, la transformation de la notion de travail par rapport à ce milieu. La principale réflexion proposée s'interroge aussi sur la place qu'occupent le « travail du blanc » et le statut du salarié dans la société gabonaise.

Les deux premiers chapitres (1 et 2) sont consacrés à une rétrospective sur les mécanismes qui ont donné lieu à l'implantation d'entreprises au Gabon et surtout à la réalisation d'une anthropologie des travailleurs gabonais, selon leurs différentes catégories socioprofessionnelles. La SMAG est un creuset, un lieu d'exploration et d'analyse. L'angle analytique de ces deux chapitres consiste à mettre en perspective les logiques et le contexte au sein duquel évolue le salariat gabonais.

La spécificité des conceptions et comportements liés au travail, à la rémunération, au temps et à la hiérarchie seront abordés dans les chapitres (3 et 4). Ceux-ci sont centrés sur l'entreprise et la famille et aussi sur la « gabonisation » ou le triomphe culturel selon une perspective micro-anthropologique.

Reste alors à présenter le travailleur de la SMAG comme un statut que les salariés doivent faire valoir au sein de la société. De même, il est nécessaire de souligner les mécanismes d'adaptation et des attitudes mis en œuvre dans la production traditionnelle et industrielle par les populations. Ces deux pans de mon travail feront partie intégrante des cinquième et sixième chapitres.

Les analyses, souvent enfermées dans une vision économétrique et politique, ont souvent mis en avant la gestion néo-patrimoniale et les erreurs de stratégie appliquée au fonctionnement de l'entreprise gabonaise<sup>1</sup>. Ces approches ont été essentiellement de nature « macro » et ont peu montré l'enclassement des facteurs culturels dans les causes qui ont handicapé les performances de l'entreprise parapublique. Or, une analyse scrupuleuse des faits mentionne, de façon presque répétitive, les points suivants : les effectifs sont généralement pléthoriques et les recrutements ne sont pas conformes aux besoins de l'entreprise ; certaines dépenses d'investissement et d'exploitation semblent peu justifiées ; le montant des créances impayées s'accroît sans que des mesures actives de recouvrement soient prises. Par ailleurs, les informations techniques et financières demeurent dispersées, ce qui provoque leur incohérence ; les prises de décisions sont lentes et aléatoires ; l'absentéisme est élevé et le personnel manque de motivation. Face à cela, les analyses demeurent bien discrètes, si ce n'est pour évoquer de temps à autre les besoins de formation du personnel, ou une très pudique, mais moralisatrice « indulgence » des autorités concernées. Ainsi, les experts appellent-ils inmanquablement à une réorganisation « rationnelle » de la gestion, de la formation et de la restauration de l'autorité dans l'entreprise. Pourtant, force est de constater que la formation technique n'est pas la seule à être remise en cause.

Pour ce qui concerne les travaux relatifs à l'entreprise au Gabon, il est à noter qu'un certain nombre d'entre eux se sont basés sur les facteurs patrimoniaux, ethniques, culturels,

---

<sup>1</sup> Voir le Rapport de la Banque mondiale sur l'ajustement en Afrique : « L'ajustement en Afrique : Réformes, résultats et perspectives », 1994 ; Serageldin Ismail, Pauvreté, ajustement et croissance en Afrique. Document de travail de la Banque mondiale, 1989. Ministère de l'Économie et des Finances, Comité de privatisation, La privatisation de la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon, ministère des Finances, de l'Économie, du Budget et des Participations, chargées de la privatisation, Libreville, 1997 ; Zomo Yebe Gabriel, Comprendre la crise de l'économie gabonaise, L'Harmattan, 1993.

d'intégration et de désintégration et de recrutement. Selon l'anthropologue gabonais Jean-Émile Mbot, dans un article célèbre, « L'entreprise n'est pas notre patrimoine »<sup>2</sup>, autour du mode d'exploitation de la société gabonaise, on observe d'un côté un patrimoine marqué par l'appropriation collective du lignage, de l'autre, un mode de travail marqué par la production et le repos, ce que l'auteur appelle un « mode de production parcimonieux ». Et c'est ce contexte-là du patrimoine traditionnel et de la production, de l'organisation et de la gestion que l'Occidental rencontre, que l'Europe rencontre, que la production européenne rencontre quand les différentes entreprises se mettent en place au Gabon. Ce qui rejoint d'ailleurs le point de vue d'Étienne Le Roi, dans « L'État africain et l'entreprise nationalisée à travers l'exemple de la SIACONGO »<sup>3</sup>. Selon lui, il faut concevoir l'entreprise à travers trois systèmes d'interprétation où sont confrontées des représentations de type occidental importées lors (ou à la suite) de la colonisation et les représentations autochtones ; le premier système d'interprétation est relatif à la forme institutionnelle de l'entreprise. Il oppose le modèle occidental (en fonction duquel est aussi construit l'État) au profit du premier plus efficace. Le second système d'interprétation est lié aux finalités sociales de l'intervention de l'État. Enfin, le troisième système d'interprétation est inscrit dans le rôle que l'entreprise assume sur le plan local, régional et national. L'entreprise est un pion par lequel la matrice spatio-temporelle occidentale (et les comportements économiques qui lui sont liés) se trouve concrétisée, tout en entrant directement en compétition avec les représentations autochtones de la maîtrise de l'espace, les représentations ayant encore à l'époque une influence considérable sur les mentalités et les comportements. Au regard de l'analyse que je viens d'effectuer sur leurs travaux, il subsiste malheureusement quelques limites au sujet de l'absence totale des mécanismes d'adaptations vivement présentes dans les interactions, entre les facteurs patrimoniaux et importés de l'occident.

De plus, Béatrice Akare Biyoghe et Jonathan Emvo Ekore se sont intéressés au rapport entre culture traditionnelle et entreprise moderne. La première, dans son mémoire de maîtrise sur « L'influence du fait culturel sur la gestion de l'entreprise CIMGABON de Ntoun » (2004) », montre comment les valeurs locales interfèrent sur la gestion de l'entreprise. En effet, elle a identifié les valeurs de la culture africaine susceptibles de constituer des forces motrices pour l'entreprise moderne et de comprendre pourquoi certaines

---

<sup>2</sup> Jean-Émile Mbot, « L'entreprise n'est pas notre patrimoine », in *Cahiers Gabonais d'Anthropologie* n°2, Libreville : Université Omar Bongo pp. 127-134.

<sup>3</sup> Étienne Le Roi, « L'État africain et l'entreprise nationalisée contribution à une lecture anthropologique de l'entreprise africaine à travers l'exemple de la SIACONGO, agro-industrie congolaise », in *Entreprises et entrepreneurs en Afrique XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles, tome II*, Paris, L'Harmattan, 1983, pp 587-604.



de ses valeurs constituent des blocages de cette entreprise. La deuxième a présenté la même année un mémoire de maîtrise sur « Croyances, ethnies et entreprise modernes au Gabon » : cas de la SEEG (2004) », dans lequel les critères du choix de la préférence ethnique quant au recrutement, à la promotion, rapport professionnel, comme élément déterminant au sein de la Société d’Energie d’Eau du Gabon (SEEG). De mon point de vue, je constate entre autres absences dans ces deux travaux la notion d’hybridation comme caractéristique de la cohabitation entre la culture locale et la culture moderne.

Par ailleurs, les travaux de Laurent Biffot<sup>4</sup> relatifs aux « Facteurs d’intégration et de désintégration du travailleur gabonais à son entreprise » passent en revue les facteurs sociologiques et culturels qui sont à l’origine de l’intégration et de la désintégration du travailleur gabonais dans son entreprise. Il relève à cet effet des facteurs liés à la parenté et à l’organisation sociale des entreprises gabonaises. Dans cette étude, l’auteur essaie de saisir la perception et les connaissances que le salarié a de l’entreprise où il travaille. La lecture de cet ouvrage m’a permis, dans une certaine mesure de cerner le sujet de ma recherche. A cet effet, j’ai relevé l’influence qu’ont certaines valeurs culturelles et sociologiques dans le fonctionnement des entreprises gabonaises en général. Son analyse me paraît quelque peu dépassée eu égard à d’autres facteurs culturels qui se sont ajoutés, notamment les facteurs clientélismes, parentaux et d’amitiés, dans le processus de recrutement *cf.* Axel Eric Augé<sup>5</sup>. En plus de ces anachronismes, je ne perçois nulle part l’interpénétration en vigueur dans les cultures d’origine des peuples du Gabon et le monde industriel.

De ce qui précède, les études qui ont été menées sur la problématique du travail salarié sur les entreprises gabonaises, s’intéressaient jusque-là aux facteurs culturels et patrimoniaux d’une part, et de l’autre des critères ethniques, d’intégration et de désintégration. Il n’est mentionné nullement la problématique d’adaptations, d’hybridations et d’interpénétrations. Il s’agit donc d’un champ de recherche novateur, inexploré. C’est en cela que cette étude trouve son fondement.

Tout l’enjeu de cette thèse est de souligner les tensions que rencontre la culture gabonaise lorsqu’elle tente de s’insérer dans la logique des modèles d’organisations classiques, entendons par là, celles qui font référence aux théories de l’organisation occidentale. Cette culture présente d’ailleurs une très grande diversité, ce qui constitue un obstacle supplémentaire. De plus, la culture gabonaise semble obéir aux critères spécifiques et

---

<sup>4</sup> A ce propos lire Laurent Biffot, *Facteurs d’intégration et de désintégration du travailleur gabonais à son entreprise*, Paris, ORSTOM, *Cahier Sciences Humaines*, 1963, 133 pages.

<sup>5</sup> Pour en savoir plus, lire Axel Eric Augé, *Le recrutement des élites politiques en Afrique subsaharienne : Une sociologie du pouvoir au Gabon*, Paris, L’Harmattan, 2005, 299 p.

communs à elle, conduisant à une modification profonde de la conception que les employés ont de l'entreprise industrielle. Le caractère d'hybridation sert de médiation, en ce qui me concerne, entre ces deux cultures. De ce point de vue, la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) peut être saisie comme une entrée à partir de laquelle je mets en exergue l'ensemble des comportements et attitudes régissant la société gabonaise tout entière.

Ainsi, la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) créée en 1969, est une Société anonyme (SA). Son capital, de 2 milliards de F CFA, est réparti entre l'État gabonais (34 %), la SOMDIAA (59 %), des sociétés gabonaises (3 %), des privés gabonais (3 %) et divers minotiers (1 %). Avec ses 150 000 poules pondeuses, la SMAG est la plus grosse productrice d'œufs au Gabon, fournissant les 2/3 de la consommation nationale. En effet, la SMAG est une entreprise du secteur d'industrie alimentaire, selon la convention collective des entreprises industrielles du Gabon. Elle couvre l'ensemble des entreprises qui transforment les produits de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche pour l'alimentation de l'homme et des animaux. Effectivement, le but est de décrire comment la SMAG évolue dans ce qu'il faut bien appeler les « modalités d'hybridation », c'est-à-dire, mettre en lumière les différentes tensions présentes en son sein. Mais avant, faut-il tout voir les individus qui y travaillent, leurs tissus relationnels, leur type de communication, leurs différentes interactions au sein de la SMAG. Pour mieux circonscrire le sujet, j'ai volontairement choisi comme terrain de recherche la SMAG où se manifeste de façon significative la question de l'hybridation au sein de cette entreprise.

De prime à bord, ces quelques indications peuvent donner l'impression que le traitement analytique appliqué à la Société Meunière et Avicole du Gabon la dissout dans des ensembles plus généraux de rapports sociaux. Vue sous cet angle, d'aucuns se demanderont si la recherche n'a pas manqué de souligner les caractéristiques indispensables, parfois incontournables, définissant et structurant toute firme industrielle : l'organisation et la division du travail, la production et les échanges, les techniques et les savoir-faire, le rapport salarial et la théorisation des contrastes. Les logiques sociales locales en vigueur et les stratégies particulières et collectives tentent en vérité de les subvertir et de les renverser, ou même de les dépasser. La démarche adoptée conduit à détourner le regard et à faire porter l'attention sur ces dynamiques de constitution des hiérarchies, sur la parenté et l'entreprise, sur le rapport au travail et au salaire, sur les formes de l'autorité, d'hiérarchiques et du pouvoir et sur les enjeux autour desquels s'agencent les clivages.

Une telle approche, développée auparavant par les travaux pionniers de Monique Selim<sup>6</sup>, revient donc à envisager l'entreprise comme un espace « microsocial » doté d'une souveraineté relative, condition sans laquelle aucune enquête anthropologique ne saurait avoir de validité. Les individus produisent leurs rapports mutuels dans un agencement singulier, qui ne peut être considéré ni comme la résultante de détermination économique ou technique, ni comme la duplication d'un ordre extérieur. Cette supposition m'oblige à accorder une attention égale à tous les acteurs et facteurs culturels impliqués dans l'entreprise. Pour autant, il ne s'agit pas de postuler une discontinuité artificielle entre un univers de travail clos sur lui-même et un autre, celui de la société globale. La cohérence interne des rapports que l'on cherche à restituer doit être replacée dans le social extérieur, et les acteurs doivent être appréhendés dans l'intégralité de leurs périples et de leurs investissements. Car comme le dit à juste titre l'économiste Hassan Zaoul, il faut toujours tenir compte du « pluralisme du monde » dans lequel nous vivons. Pour cet auteur, le monde doit être vu comme « une suite infinie de sites. C'est une mosaïque. Il y a autant de sites que de conceptions du monde et de jeux entre atomes sociaux. Les modèles situationnels, ceux qui mettraient en rapport les comportements observés avec les nécessités de sites, sont donc innombrables : diversité des sites et variétés de leurs formes d'adaptation. Autrement dit, chaque situation produit des comportements adaptés »<sup>7</sup>. L'homme est toujours quelque part, en situation. Le comportement qu'il adopte s'identifie au milieu dans lequel il se trouve. Il se produit dès lors, un phénomène d'éternelle adaptation de l'homme au milieu. Et c'est de cette façon que vont être étudiées les modalités d'hybridation du travail salarié à la SMAG.

L'ambition première de tout individu est d'être engagé dans la vie active, avoir un travail salarié qui garantit un revenu stable et qui permet de gravir les différents échelons de sa profession; en un mot, y faire carrière. Comme le souligne J.M. Peretti, « une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectations à des postes de travail et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »<sup>8</sup>.

Face à un tel constat, plusieurs questions se posent à moi et font l'objet de cette recherche. Comment s'est constitué le statut du travail salarié au Gabon? Et qu'en est-il de la

---

<sup>6</sup> Dans ses dimensions épistémologiques, méthodologiques, théoriques, cette approche anthropologique de l'entreprise est expliquée dans les articles et ouvrages suivants : Selim (1999a, 1999 b, 1993, 1998) ; Hours, Selim (1989, 1997). Elle s'intègre plus généralement dans une ethnologie du présent, élaborée par Gérard Althabe (1988). cf. aussi Althabe et alii (1985).

<sup>7</sup> Zaoul Hassan, *Économie et sites symboliques. Interculture*, cahier n°122, volume XXVII, n°1, hiver 1994. P8

<sup>8</sup> Peretti J.M., *Gestion des ressources humaines*.

SMAG ? Quels conceptions et comportements sont-ils liés au travail et à la rémunération au sein de cette entreprise ? De quelle manière s'articule le concept d'hybridation et des comportements face au temps et à la hiérarchie à la SMAG ? Comment se décline ce statut, et quel mode de vie mènent ces travailleurs dans leur cellule restreinte, notamment la famille au sens africain du terme ? De quelle façon les populations se sont-elles adaptées et comportées dans la production traditionnelle et industrielle ?

Autrement dit, cette thèse s'attèlera à montrer que la Société Meunière et avicole du Gabon (SMAG) est une entreprise « singulière » qui évolue entre « deux mondes ». Elle relèvera ce « paradoxe », cette hybridation mise en exergue dans les relations de travail, des produits de fabrications et dans la conception du travail du salarié. Tout cela trouve son explication dans l'histoire de l'implantation de l'entreprise et dans l'histoire générale du pays. Tout ceci se traduit aussi par une combinaison de logiques : « traditionnelle » et « moderne » dans les relations de travail. Et comme nous le dit Georges Balandier, la situation complexe propre aux pays dits sous-développés exige la formation d'une théorie originale tenant compte à la fois de l'héritage traditionnel, et aussi des buts modernes qui sont visés (G. Balandier, 1958, 36). En effet, il est bien évident que l'effort de recherche, pour bâtir une méthode pertinente à l'étude de la Société Meunière et avicole du Gabon, est absolument indispensable. Cette méthode me paraît originale dans la mesure où elle tiendra compte tout à la fois du rôle encore déterminant de l'héritage traditionnel, et dans la mesure où elle appréhendera, bien sûr, des objectifs modernes que l'on veut se donner ou assigner à la SMAG. D'ailleurs, on ne peut pas étudier la culture d'entreprise de la SMAG indépendamment du milieu environnant. Du fait que la SMAG ne constitue pas un univers clos qui pourrait sécréter une culture parfaitement autonome. Bien au contraire, la SMAG est très dépendante de son environnement, tant sur le plan économique que sur le plan social et culturel. Aujourd'hui, une analyse anthropologique de l'entreprise ne peut plus faire abstraction du contexte. Autrement dit, la culture d'entreprise ne saurait être réduite à une simple culture organisationnelle.

Toute une série de recherches ont mis ainsi en évidence l'impact des cultures nationales sur les cultures d'entreprise (Philippe d'Iribarne, 1989). A partir d'observations et de recherches comparatives, on a pu démontrer que des entreprises identiques établies dans des pays différents fonctionnaient selon des systèmes culturels différents. En France par exemple, Michel Crozier (1963) a été un des premiers à mettre en évidence l'existence d'un modèle culturel français d'organisation d'entreprise, marqué par le formalisme bureaucratique

l'extrême concentration des structures et correspondant à une tendance profonde de la société française.

On a par ailleurs beaucoup glosé dans les années 1970 sur le « modèle japonais » d'entreprise. Les spécialistes du management, fascinés par la réussite industrielle et commerciale du Japon, ont cru découvrir là un nouveau modèle universel d'organisation, particulièrement performant. Mais ils ont dû rapidement déchanter. En effet, le modèle japonais n'était pas aisément transposable dans d'autres pays, comme on s'en est rendu compte avec l'implantation d'entreprises japonaises aux Etats-Unis et en Europe. Le modèle était bien japonais, au sens strict du terme, c'est-à-dire directement inspiré par des aspects fondamentaux de la culture japonaise et en accord avec les structures sociales du Japon.

Dire cela, ce n'est pas nécessairement tomber dans une explication « culturaliste » simpliste. Les cultures nationales ne sont pas immuables, d'une part, et, d'autre part, elles ne déterminent pas de façon absolue les cultures d'entreprise. Le rapport entre les deux est aussi fonction des circonstances historiques de la situation sociale et politique.

Les recherches anthropologiques font donc apparaître la complexité de ce qu'on appelé la « culture d'entreprise » comme le note Denys Cuche (2010). Celle-ci n'est en aucun cas la pure et simple émanation du système organisationnel. Au Gabon, elle est à la fois le reflet de la culture environnante et une production nouvelle qui s'élabore au sein de la SMAG à travers la multitude des interactions qui existent à tous les niveaux entre les différences catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

De ce point de vue, ce serait faire une illusion que de prétendre fournir une analyse *a priori* globale des modalités de l'hybridation des entreprises au Gabon. En effet, un premier courant met en avant qu'il ne saurait exister de règle universelle de management et que l'ordre industriel devait se plier aux spécificités des cultures africaines : il faut « gérer selon la coutume » (Alain Henry, 1988). D'autre part, un second courant affirme que les entreprises devaient être gérées selon les normes internationales, et qu'au besoin, les mentalités africaines devaient évoluer pour devenir compatibles avec l'impératif industriel « d'ajustement culturel » de Daniel Etounga Mangele (1991). Un troisième mouvement, enfin, cherche une voie entre ces deux positions extrêmes et tente de montrer qu'entre les cultures africaines et l'ordre industriel la réconciliation est possible. Mon objectif est de dépasser le débat sur l'existence d'un modèle de gestion « à l'africaine de l'entreprise », parce que les experts internationaux et les universitaires qui ont abordé cette question de la gestion de l'entreprise africaine restaient divisés à ce sujet. S'il n'est pas sans intérêt de parler d'hybridation de

culture d'entreprise, au sens anthropologique du terme « culture », c'est pour désigner la résultante complexe à un moment donné d'un processus de construction culturelle jamais achevé, mettant en jeu des groupes d'acteurs et de facteurs très divers, sans qu'aucun groupe puisse être désigné comme l'unique meneur de jeu.

A partir des travaux antérieurs sus mentionnés, j'ai formulé quelques hypothèses afin de mieux orienter ce travail. Nos deux principales hypothèses de recherche confortent cette vision des choses.

La première hypothèse se rapporterait à la nécessité de s'adapter aux mutations qui s'opèrent au sein de l'entreprise d'un point de vue comportemental, temporel et hiérarchique, comme constitutif de l'identité du salarié de la SMAG. Évidemment, le travailleur de la SMAG perçoit une rémunération en adéquation avec sa catégorie socioprofessionnelle. Ceci suppose qu'elle lui permet non seulement de subvenir à ses propres besoins, mais aussi à ceux de sa famille. De plus, la parenté au sens africain du terme est d'abord une relation sociale. Elle n'est, de ce fait, pas nécessairement biologique. C'est ainsi que le salarié est généralement amené à répondre de manière ponctuelle ou programmée, aussi bien aux besoins du ménage (ses besoins, ceux de son épouse ainsi que ceux des enfants), mais aussi à ceux de ses parents et des beaux-parents. Cela du fait que dans la société gabonaise, l'exercice du « travail du blanc » est source de pouvoir aussi bien sur le plan financier que sociopolitique.

Le concept de pouvoir ici connote, comme le souligne Max Weber, « toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances ; peu importe sur quoi repose cette chance »<sup>9</sup>. Dans ce cas précis, cette chance repose sur le salaire du salarié de la SMAG. Malgré la structure sociale qui fait du père le chef de famille, ou encore du droit d'aînesse, le point de vue du « détenteur d'argent » et « détenteur du travail du blanc » constitue une aide à la décision. L'argent est indubitablement le « nerf de la guerre » et se substitue peu à peu aux coutumes.

La deuxième hypothèse serait que la production traditionnelle ayant été supplantée par la production industrielle avec l'avènement du surplus, de la valeur ajoutée conduirait aux populations à modifier leurs habitudes alimentaires. En plus de cela, ce bouleversement des attitudes liées à la production aurait pour conséquence l'hybridation des mœurs, non seulement sur plan alimentaire, mais aussi sur le plan comportemental. Sur le plan de la pratique de terrain, la vérification de toutes ces hypothèses se fera bien évidemment à partir de l'enquête de terrain que j'ai réalisée à Libreville au Gabon.

---

<sup>9</sup> Max Weber, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971, p.56.

## **Méthodologie de la recherche**

Mon enquête à la SMAG a débuté en 2005 dans le cadre d'un travail saisonnier. Elle s'est poursuivie en 2007 pour la réalisation du mémoire de maîtrise et enfin, en 2010-2011 pour la présente thèse de doctorat. Au cours de ces différentes phases, je collectionnais et j'exploitais des éléments autobiographiques afin de rendre compte de la particularité des trajectoires individuelles des travailleurs de la SMAG.

La recherche en sciences sociales au Gabon en est encore à ses balbutiements thématiques et théoriques. Les quelques travaux réalisés à ce jour portent généralement sur la diversité ethnique, le bilan des faits coloniaux et le passage du « capitalisme négrier », basé sur les échanges marchands, à l'économie monétaire. En faisant le point, on se rend compte que le terrain scientifique gabonais en particulier, et africain en général, est encore à explorer.

### **1-Itinéraire personnel**

Ainsi, durant mes deux premières années de Doctorat, je me suis attelé à lire, de la manière la plus exhaustive possible, l'ensemble des ouvrages portant sur le monde des entreprises en Afrique (anthropologie, économie, mais aussi histoire, sociologie et démographie), puis ceux afférents aux questions théoriques, notamment sur le monde du travail dans les pays du Sud et en France.

Partir au Gabon pour mener mon investigation n'était pas facile. D'abord, du fait d'un coût élevé des moyens de transport. Il me fallait à chaque fois attendre le billet-vacances de trois mois, octroyés tous les trois ans par le gouvernement gabonais, pour faire ma recherche et espérer enfin un éventuel billet-recherche que j'ai pu obtenir en troisième année de thèse (2010). Certes, l'obtention d'une bourse du gouvernement gabonais (427 euros/mois) m'a permis de suivre des études en France, mais son montant m'a obligé à avoir d'autres activités pour survivre : cela eut pour conséquence le prolongement supplémentaire des années de thèse. Ensuite, repartir au Gabon n'était pas chose aisée, en particulier d'y repartir, non sur un échec ou à la fin de la scolarité, mais pour étudier une réalité que j'avais volontairement quittée. Devenir observateur et analyste des pratiques du travail des salariés d'une entreprise dans laquelle j'avais exercé une activité salariée (comme souleveur de sac), supposait de renégocier l'identité d'étudiant contre celle de jeune anthropologue gabonais, parti en France

et revenu apprendre son métier au Gabon pour une analyse minutieuse des pratiques sociales des travailleurs.

Je ne prétends donc pas dire que l'analyse que j'ai menée est exhaustive du point de vue des « souleveurs de sac ». Elle sera par ailleurs incomplète puisque les contraintes de place dans cette thèse m'obligeront à restreindre considérablement la restitution des informations et leurs commentaires.

Je ne prétendrai pas non plus que la lecture de l'apprenti anthropologue remplace la lecture des « souleveurs de sac » où que je suis capable de l'illustrer parfaitement. En réalité, je me suis rendu compte durant cette observation qu'un nombre considérable de questions ne pouvaient que rester sans réponse parce que la communicabilité était incroyablement difficile.

En somme, cette recherche m'a conduit à effectuer deux déplacements ; d'abord, un retour au Gabon pour se nourrir des pratiques du travail des salariés de la SMAG et les analyser ; ensuite, un retour sur moi-même pour approcher des situations et des personnes que mon parcours scolaire tenait à distance. Un itinéraire de recherche est en effet bien plus compliqué qu'il n'y paraît. Fait d'allers et retours, de difficultés sur le terrain, de résultats décevants ici, mais parfois promoteurs et révélateurs là où l'on ne les attendait pas, de rencontres qui ouvrent parfois une piste. En même temps que l'objet de recherche se déplace et évolue, le chercheur doit se repositionner à chaque fois et sans cesse, se soumettre aux exigences de la rigueur méthodologique de la discipline, tout en écoutant un terrain, et se construire comme anthropologue-apprenant alors même que la recherche le déstabilise en permanence.

## **2-Le choix des techniques**

Comment peut-on rendre compte de la démarche de terrain au Gabon ? Et quelle approche fait-on du terrain et du sujet ?

Avais-je fait le choix d'une technique d'analyse particulière ? Si jusque-là, je n'avais pas de réponse tranchée à cette question, il m'a vite semblé judicieux de privilégier les techniques anthropologiques basées sur l'écoute, l'enregistrement des histoires professionnelles et l'observation minutieuse des relations de travaux et l'immersion totale dans l'entreprise. Elles seules, en effet, pouvaient me permettre d'avoir une approche plus « objective » du concept d'hybridation, des déterminants sociaux de recrutement, de différents rapports sociaux, de la gestion du temps de travail, des pratiques culturelles, et de la façon



dont se structurent des trajectoires et des itinéraires des travailleurs dans l'entreprise. En effet, ces pratiques n'ayant pas encore fait l'objet d'aucune étude anthropologique systématique, je me suis donc armé de passion, de patience, de courage et de tact pour recueillir des informations somme toute essentielles pour la réalisation de la présente thèse. Telle est, me semble-t-il l'intérêt essentiel de cette recherche.

Pour ce faire, je ne pouvais pas envisager d'aller vers les travailleurs de la SMAG (dont j'ignorais sans doute l'essentiel des pratiques) avec un questionnaire très fermé. Au contraire, pour en savoir un peu plus sur leur vie au travail et surtout sur le champ dans lequel se structure leur intégration professionnelle, j'avais intérêt à recourir à des techniques qui permettent aux interlocuteurs de décrire leur occupation professionnelle antérieure par rapport à l'actuelle.

J'ai ainsi opté pour cette approche qui relève de la méthode anthropologique, parce qu'elle offre des informations qui, par leur nature, forment une totalité cohérente et enracinée dans l'expérience sociale réelle. Cela leur confère une plus grande capacité à dévoiler le réel contrairement aux réponses à des questions prédéterminées qui ne font qu'en refléter les termes. En effet, la technique d'histoire de vie professionnelle est fondée sur un dialogue avec un interlocuteur. Dialogue qui signifie que je me préparais à recevoir l'inattendu. De plus, le cadre d'ensemble lui-même, au sein duquel les informations sont recueillies, n'est pas déterminé par le chercheur mais par l'interlocuteur ou l'interlocutrice. Généralement, c'était à moi de m'insérer dans le cadre de l'entretien, et non l'inverse. Il est donc normal, dans ce type d'entretien, de dialogue, que l'essentiel soit exprimé sans référence à des questions trop directes et fermées. Ainsi, la forme de telle ou telle question ne joue pas un rôle fondamental lors de l'observation et des entretiens, et l'on peut, au fur et à mesure que l'enquête progresse, s'intéresser aux questions nouvelles voire, déplacer le centre d'attention sans pour autant mettre en danger la cohérence de la recherche.

Le véritable sens des histoires professionnelles consiste à écouter comment le représentant, le membre d'une culture organise son expérience de vie professionnelle ; cette écoute renseigne sur les attentes, les valeurs et les corpus culturels auxquels cette personne participe et appartient.

Cela étant, il est utile de se demander si ce que l'on recueille dans ces histoires professionnelles, est représentatif de la vie d'une personne, de sa naissance jusqu'au moment où elle se soumet à cet entretien ? Ou bien, est-ce que l'on ne recueille que les segments, des périodes de vie professionnelle qui intéressent le chercheur ?

En guise de réponse, comme le souligne Isabelle Bertaux Wiane<sup>10</sup>, il faut savoir sans cesse s'adapter et s'effacer devant son interlocuteur sans faire abstraction de ce qui n'aurait *a priori* aucun sens. En effet, le chercheur doit recourir à une certaine souplesse pour la simple raison qu'il ne sait pas par avance comment cette vie-là s'est déroulée, ni ce que la personne a envie de faire valoir. Mais, cette étude ne peut considérer ces histoires professionnelles comme des produits finis, c'est plutôt un matériau de première main à partir de laquelle s'articuleront d'autres recherches plus précises au travers de l'espace et de l'enquête.

Comment traiter ces histoires professionnelles ? Concernant mon travail de recherche, ma méthode a évolué au fil des ans, de sorte que je peux évoquer plusieurs étapes.

### ***a-Première étape de l'observation : Mon travail saisonnier de 2005 à 2007***

À partir d'histoires professionnelles, je vais essayer de reconstituer, d'une part, un type de comportements et d'autre part, la façon dont ils décrivent, pensent le terrain sur lequel ils évoluent, et enfin la perception qu'ils ont des règles du jeu formelles et informelles.

J'accorde aussi une importance soutenue au code qu'ils utilisent, car comme le disent les ethnométhodologues, « la signification du langage dépend du contexte dans lequel ce langage apparaît ».

Dans l'entreprise étudiée, mon statut a été un peu atypique. Atypique, parce que la première phase de ma recherche<sup>11</sup> a été marquée par un travail en tant que temporaire<sup>12</sup> pendant deux mois, puis trois mois au magasin d'aliments pour bétail. Pratiquant l'observation participante, j'ai occupé un poste de « chargeur et de souleveur de sac d'aliments pour bétail » dans une équipe du magasin d'aliments, sous la direction de M. Jean-Fidèle<sup>13</sup> et confié à Moussavou<sup>14</sup> qui devait m'apprendre le travail. Je participais alors pleinement à la vie de l'entreprise. Écoutant quotidiennement les différentes conversations ordinaires ; scrutant de petites querelles entre individus, entre équipes, entre catégories

---

<sup>10</sup> Isabelle Bertaux Wiane, cité par Théodore Moussiessi, *L'entreprise publique congolaise, entre deux mondes. Les ressorts humains d'une modernisation difficile*, thèse Paris 8, Saint-Denis, 1991, p. 31.

<sup>11</sup> Voir Wilfried Biveghe Bi Ndong, *L'impact des facteurs culturels sur les procédures de recrutements du personnel dans les entreprises gabonaises : Gabon Télécom et la SMAG*. Mémoire de maîtrise, Libreville, Université Omar Bongo, juillet 2007.

<sup>12</sup> J'intègre la Société Meunière et Avicole du Gabon par un emploi saisonnier. J'avais obtenu cet emploi par le biais de Ndong (oncle) et Abessole Ndong Bruno (frère), qui tous les deux travaillent respectivement comme agent de maîtrise aux personnes et opérateur de saisi à la direction commerciale.

<sup>13</sup> Jean-Fidèle est le chef d'équipe du magasin aliment. Cette équipe compte six personnes, en majorité les temporaires. Il est secondé par M. Meye.

<sup>14</sup> Moussavou est le seul embauché du magasin aliment comme « souleveur de sac », et il est le plus ancien.

socioprofessionnelles, entre hiérarchies ; notant les commentaires qui ne manquaient pas de fuser à propos de l'un ou de l'autre ; participant à la palabre dans les heures perdues. C'était au fond le quotidien du travail à la Société Meunière et Avicole du Gabon qu'il m'était ainsi permis de saisir au vif. Mon dessein était clair. Entrer dans la SMAG par le biais du travail temporaire relevait moins d'un choix de méthode que d'une exigence de la réalité. Il y avait le désir de comprendre le quotidien des travailleurs de la SAMG, et surtout de réaliser une anthropologie du travail de cette entreprise. Il s'agissait donc de pénétrer dans une communauté de travailleurs, d'ouvriers, d'agents de maîtrise et de cadres pour tenter d'y mettre en place les méthodes classiques de la production d'un savoir anthropologique comme l'observation, la participation directe, le partage de modes de vie. Tout cela pose en soi des difficultés comme le souligne l'anthropologue Nicolas Adell-Gombert (2006), surtout quand la cohésion du groupe repose en grande partie sur un principe de fermeture. Cela du fait qu'on ne vit pas avec les travailleurs de la SMAG. A peine peut-on, ainsi que j'ai essayé de le faire durant plusieurs mois, vivre comme eux de façon temporaire, s'inviter dans les lieux où l'institution relâche son étreinte, là où elle doit composer nécessairement avec le monde qui l'entoure. Il s'agit alors de fréquenter les espaces du travail, les ateliers, l'usine, la salle de repos, parfois les ménages des salariés, tous ces endroits où les travailleurs ont l'habitude de gérer la proximité du profane, que celui-ci soit ouvrier, chercheur, stagiaire, visiteur, enseignant. Il m'a semblé logique de penser que, dans le lot, un anthropologue pouvait aussi y passer.

Cela ne veut pas dire pour autant que d'autres lieux de travail n'ont pas été arpentés. Ils l'ont été, mais, de manière plus partielle et mieux préparée. Et cette fréquentation a toujours été subordonnée à une présence sur les lieux d'actions, d'ateliers, de magasins. D'une certaine façon, il me fallait passer le test dans les différents magasins aliments et farines, consistant non en une évaluation des compétences, mais en une appréciation de mon intérêt pour le travail des autres et, surtout, de ma capacité à reconnaître sa qualité. Que ce soit au fond des ateliers, ou dans un coin du magasin, que je sois manœuvre sur les chantiers, ou autre, toutes les positions réputées ingrates ou dégradantes parfois, me convenaient dans l'entreprise. L'anthropologue que j'étais, en faisant comme les autres, faisait constamment moins bien. Mon intégration passait par cette dévaluation. Pour ma part, tout ceci n'a pas demandé une application particulière. L'attention prêtée aux hommes plus qu'au travail ainsi qu'une gaucherie assez naturelle m'assurait définitivement ce statut subsidiaire. Mes tentatives d'héroïsme professionnel au magasin d'aliments (charger les sacs d'aliments de 50 kg dans une camionnette, sous un soleil de 28 °C en longueur de journée...) se soldaient

généralement par un échec : « *Tu es faible, tu es quel genre d'homme (...) ici nous ne sommes pas à l'université, ici on soulève le sac et il faut le dominer... si tu n'es pas capable, tu rentres chez toi...* », me répétait, à chaque fois, le responsable du magasin aliments M. Jean-Fidèle.

Mais cette position, aussi bien dérisoire que ridicule, constituait mon seul sésame pour approcher un ordinaire qui m'aurait absolument échappé. Pour ne pas rester définitivement à l'extérieur, objet profane d'un rejet en bloc, la place la plus mauvaise me convenait. Durant cette période, je n'ai pas eu accès à l'ensemble des pans de ce qui était de la vie quotidienne des travailleurs. À ce propos, je n'ai jamais eu l'illusion de l'exhaustivité. Mais je pouvais espérer saisir, à des moments déterminés et en des endroits précis, certains de ces « impondérables » qui, comme disait Malinowski, dessinent des logiques d'un autre niveau, œuvrant à d'autres étages de la vie sociale.

Durant cette période, j'ai pu approcher et comprendre quotidiennement les relations de travail et la conception du temps de travail mises en œuvre sur ces lieux.

#### ***b- Deuxième étape de l'observation : apprenti chercheur***

Peu de temps plus tard, j'étais considéré par certains comme un jeune étudiant chercheur, et par d'autres, comme un stagiaire. J'eus enfin le droit de passer dans chaque service au sein de l'entreprise (une semaine environ dans un service). Cela me permit de découvrir les différentes activités et le travail accompli dans chaque branche d'activité. Mais une position interne de longue durée dans l'entreprise n'est concevable qu'avec un travail minimum. Et c'est pour cette raison que je me remis à la contrainte. À partir de là, j'ai donc été l'homme à tout faire (chargeur de sacs de farine et d'aliments pour bétail, triage des œufs, agent au personnel), ce qui a largement facilité mon intégration et permis la compréhension de l'entreprise : ses règles, mœurs, et enjeux de pouvoir. D'une manière générale, comme le souligne Jean Marie Ndekamotsebo (2001), les conditions dans lesquelles l'anthropologue peut effectuer son enquête resteront toujours indéterminées. Cela veut dire qu'aucune limite ne lui est explicitement signifiée, mais aussi que l'accès aux documents, ou même aux salariés ne lui est pas davantage garanti. Ainsi, le désaveu du responsable juridique par le directeur général lui confère une totale liberté de mouvement et d'investigation dans l'entreprise, mais parfois l'hostilité que lui vouent certains responsables et leurs subordonnés représentent de réelles difficultés, en particulier dans les services administratifs. Certains salariés demanderont, avant qu'un rendez-vous ne soit fixé pour un entretien, qu'une demande

d'autorisation soit spécialement formulée auprès de leur chef de service. J'ai dû moi aussi surmonter toutes sortes de difficultés, affronter les réticences, lever les barrages. Pour pallier tout cela, et comme le souligne le proverbe africain : « *la main qui demande est toujours en bas* ». J'étais donc contraint de me soumettre à la règle en présentant à chaque fois la lettre de recommandation rédigée par mon directeur de thèse (voir annexe).

Dans les premiers jours de mon observation, je profitais amplement de la situation de mon oncle Ndong Jean-Christian affecté au service du personnel<sup>15</sup>. Nguema<sup>16</sup>, son collègue de bureau ne semblait pas être gêné par ma présence, car il me connaissait déjà depuis que j'étais encore étudiant au Gabon. Les week-ends, je le rencontrais au domicile de Ndong Jean-Christian. Mais pour respecter la relation qui était en train de se nouer avec Nguema, j'ai dû laisser passer du temps avant de pouvoir l'interroger sur certaines questions. Je suis resté longtemps dans ce bureau convivial avec Nguema qui buvait le Malaba<sup>17</sup> de sa gourde qu'il partageait avec Ndong Jean-Christian. Dans ce bureau, il y avait deux ou trois ordinateurs, une imprimante et une photocopieuse. Au fond, un placard où se trouvaient toutes les archives (dossiers des salariés), bien classées par années. À côté de ce bureau, un petit coin, un WC bien entretenu par la femme de ménage, la sœur de Ndong Jean-Christian. Sur les murs des bureaux du bâtiment de la direction générale, plusieurs photos de l'ex-Président de la République gabonaise, Omar Bongo Odimba.

Au service du personnel, Ndong Jean-Christian me permettait de consulter des listes de personnes employées, des registres de demandes d'aides et d'autorisations d'absences. Mais par-dessus tout, je repérais les allées et venues des ouvriers et des délégués du personnel. Cela me permit parfois de prendre des notes. En effet, la relation privilégiée que j'entretins avec Ndong Jean-Christian, très fortement intégré dans ce milieu, me donna un accès privilégié au « monde privé des ouvriers »<sup>18</sup> de la Société Meunière et Avicole du Gabon, surtout vis-à-vis d'une catégorie d'informations personnelles des travailleurs souvent difficiles à obtenir pour toute forme d'investigation. Ma présence dans le bureau du chef du

---

<sup>15</sup> La position de cet oncle occupe un poste clé au personnel. Le mari de ma tante (petite sœur à ma mère), il est agent de maîtrise à la Société Meunière et avicole du Gabon. Il a près de 25 ans de service. C'est un parent proche du Directeur général. Il m'a servi de porte d'entrée au sein de l'entreprise.

<sup>16</sup> Nguema est agent de maîtrise au personnel. Il est fang et originaire de la province du Nord Gabon. Il partage ses week-ends avec Ndong Jean-Christian.

<sup>17</sup> Le Malaba est un vin local que l'on retrouve surtout au nord du Gabon. Il est fermenté au bout de quatre à cinq jours à base du jus de canne à sucre, du bois amer, mélangé avec les graines de maïs dans une touque qui reste soigneusement à côté du feu de bois à la cuisine. Nguema expliquait à Ndong Jean-Christian que sa sœur était arrivée du village dans la nuit et qu'elle avait amenée un « bon vin ». Il faut noter que le règlement intérieur de la Société meunière et avicole du Gabon interdit la consommation d'alcool dans les lieux de travail.

<sup>18</sup> Voir les dimensions méthodologiques et épistémologiques d'Olivier Schwartz dans l'article, « Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord », Paris, PUF, 1990, In : *Politix*. Vol.3, N°10-11. Deuxième et troisième trimestre 1990, pp. 149-152.

personnel me donna matière à enrichir mes connaissances, étant donné que salariés et délégués du personnel se succédaient régulièrement tout au long de la journée afin de lui exposer divers problèmes. Paradoxalement, ce choix est sans doute le meilleur moyen de se mettre en situation de restituer l'ensemble des dimensions de la vie des travailleurs.

C'était également une possibilité offerte pour tisser des liens, s'informer sur les conflits individuels, personnels et surtout collectifs. J'écoutais les sujets de conversation des agents au téléphone et je notais les *gabonismes* (idiotismes) offerts par la langue locale, usitée par le personnel administratif. L'anthropologue que j'étais découvrait que la langue fang restait la plus parlée par le personnel administratif, l'ethnie fang représente la « SMAG en miniature ». En effet, sur un total de deux cent trente-cinq (235) salariés, quatre-vingt-quinze (95) appartiennent à l'ethnie fang alors que l'entreprise elle-même emploie une trentaine d'ethnies.

Vers chaque cinq du mois, des attroupements d'ouvriers se formaient devant le bureau, pour réclamer les prêts à l'entreprise sous forme d'avances de solde ou de bons de caisse, qui sont accordés en fonction de la catégorie socioprofessionnelle et par rapport à l'urgence de la demande. De ce point de vue, il m'était donc possible de suivre les différentes étapes du paiement des rémunérations et d'observer les déplacements de salariés ou de leurs représentants entre le service du personnel et les bureaux des responsables financiers. Enfin, le voisinage immédiat des vestiaires du personnel de l'usine offrait plusieurs opportunités en vue d'entamer des discussions, surtout lorsque l'activité s'interrompait et que « la palabre » prenait place dans les ateliers et les magasins. Pour cela, il me fallait prendre de la distance avec le bureau du personnel, bureau déjà occupé par trois personnes qui ne permettait pas les entretiens car on me confondait à un jeune stagiaire du service du personnel.

Aucun délai ne m'avait été imposé pour réaliser mon enquête. « *Tu restes autant que tu veux (...) et si tu as besoin de quelque chose, tu me demandes* », m'avait tout simplement dit « mon oncle » au service du personnel. Mais le regard porté par quelques employés me fit prendre conscience de mon intrusion au sein de ces locaux. J'avais noté le refus, la peur et la mauvaise volonté de nombre de mes interlocuteurs, qui me refusaient les entretiens. Pour certains, j'apparaissais comme un agent des services secrets envoyés par le pouvoir, pour leur faire subir ces enquêtes de moralité qu'ils prétendaient subir de temps en temps. Il me fallait prendre du temps pour les convaincre de parler. Je devais justifier de ma présence dans l'entreprise, et ce à quoi serviraient les données que je recueillais. Parfois, je me permettais de présenter la liste des services où j'étais passé et j'énumérais les personnes avec lesquelles je m'étais entretenu. Tout cela pour essayer de les mettre en confiance et aussi leur faire savoir

que dans l'entreprise, la voix de tout travailleur est utile. Les interrogations suivantes revenaient constamment : pourquoi m'avez-vous choisi et pas tel ou tel autre salarié, alors que nous faisons le même travail et que nous avons le même nombre d'années de service ? Me soupçonnez-vous de quelque chose ?

J'avais été admis dans cette entreprise en tant que jeune chercheur, et lorsque d'aucuns acceptaient volontiers de m'accorder des interviews, voilà comment une tranche (des chefs d'équipes) des responsables voyait en moi un élément perturbateur du bon fonctionnement du travail. Pendant douze semaines, j'ai mené mon enquête en évitant de troubler les salariés à leurs postes de travail. Les premiers jours, j'arrivais le matin dans l'entreprise et repartais en milieu d'après-midi, puisque le travail commençait à 7 h 30 et se terminait à 15 h 30. Tous les jours, puis un jour sur deux.

Avec l'autorisation de la direction du personnel, je prenais mes repas au foyer de l'entreprise (750 francs le repas), qui s'avérait un autre espace d'observation intéressant. Par la suite, et au fur et à mesure, je réduisis la fréquence de mes visites et la durée de ma présence dans les locaux de la Société Meunière et Avicole du Gabon. Dans les dernières semaines, je ne restais que quelques heures par jour, trois fois par semaine environ. Cette observation directe dans l'entreprise alternait avec des visites de plus en plus fréquentes sur les lieux de résidences des salariés. Que pouvais-je faire d'autre pour aller plus loin dans cette observation des travailleurs ?

J'ai cherché. Aussi ai-je participé au défilé du 17 août (de l'année 2011) de la fête de l'indépendance du Gabon pour l'entreprise SMAG. J'avais mis le tee-shirt et la casquette aux initiales de la SMAG. Et pendant de longues heures sous le soleil, j'ai marché et suivi. J'ai défilé devant les plus hautes autorités du pays, chantant et marchant au pas selon le rythme des chants du terroir, et toujours souriant. Dans mes mains, je tendais fièrement les marques de fabrique des produits de l'entreprise, de la farine, des œufs. Au milieu de l'après-midi, je participais à un match de football organisé par l'entreprise. En soirée, j'assistais aux remerciements des travailleurs, suivis par une interminable soirée dansante qui dura jusqu'à l'aube. Comme le fait remarquer Jean Copans (2011) à propos de ce genre d'observation, cette perspective peut donner l'illusion qu'on est dans un fait social total. Mais en réalité, celui-ci ne va pas de soi : il résulte bien sûr de l'intervention de l'anthropologue qui sélectionne les paroles rituelles ou anodines et élabore un signifiant propre. L'événement banal devient nécessairement exceptionnel par le fait de sa sélection d'une part, et par le résumé et des expressions orales prononcées à cette occasion d'autre part.

Dans l'entreprise, les acteurs en position inférieure (les travailleurs de toutes les catégories) investissent parfois la relation d'enquête afin de dénoncer les dirigeants. Ils reproduisent ainsi l'accusation d'infériorité produite par l'ancien dominant « Blanc » en l'actualisant symboliquement à travers la personne de l'anthropologue. La relation à l'anthropologue est ainsi mise à profit pour souligner les écarts aux normes. Elle le place dans une position d'arbitre ou de témoin extérieur pour une condition de travail qui est inacceptable ou, par exemple, au sujet du non-respect du Projet d'Accord d'Établissement<sup>19</sup>. Une telle attitude culmine chez certains ouvriers par une mise en accusation accablante des dirigeants de l'entreprise qui se résume fréquemment par cette formule : « *Ici, il y a plus de travail, alors que le salaire ne suit pas* ». Ces acteurs (essentiellement les agents d'exécution) s'emploient ainsi à édifier leurs relations à l'anthropologue en le situant comme agent extérieur à l'entreprise et sans doute statutairement supérieur. La légitimité de sa recherche trouve à leurs yeux ses fondements dans l'autorité des normes de l'ancienne puissance coloniale dont il ressortit<sup>20</sup>. Ainsi réappropriée et traduite, l'enquête est d'autant mieux perçue qu'elle est utilisée pour introduire un procès symbolique contre les dirigeants de l'entreprise, l'anthropologue étant réinvesti du rôle de juge, sauveur, médiatisant, par son écoute, une condamnation sans appel.

Ces diverses considérations sur les conditions d'enquête et la place attribuée au chercheur expliquent rétrospectivement pourquoi les contacts furent d'emblée beaucoup plus faciles à nouer avec la catégorie des agents d'exécution qu'avec tout autre salarié, et ceci malgré le souci d'appréhender l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les fréquentes interruptions du travail dans l'usine, occasionnées par le défaut d'approvisionnement en matière première et surtout par l'attente des clients, donnent aux ouvriers des périodes d'inactivité qui sont mises à profit pour susciter des rencontres et des discussions. Ce que confirment ces propos du responsable du magasin œufs : « ... *Dans notre magasin, quand on a beaucoup de clients, nous avons beaucoup de travail, et ce vice-versa. Moi, je considère la SMAG comme une « grande boutique »*<sup>21</sup>. Pendant ces temps de pause ou d'attente, les ouvriers profitaient de mon enquête pour mettre à nu leurs différentes difficultés avec leurs dirigeants. Tout cela favorisait ma recherche. À l'opposé, les salariés présents dans un bureau (espace fermé) et *a fortiori* les opérateurs de saisie, souvent envahis par la clientèle, étaient

---

<sup>19</sup> Le Projet d'Accord d'Établissement est une Convention collective propre à la Société Meunière et avicole du Gabon qui date du 23 juillet 2009.

<sup>20</sup> Puisque certains me disaient, tu fais tes études chez les « Blancs », c'est bien, il faut continuer. Nous nous confions à toi en espérant que c'est vous qui allez relever le pays à l'avenir et changer les choses.

<sup>21</sup> Cette situation se fait surtout ressentir dans les magasins du service commercial qui assure la vente des différents produits : aliments pour bétails, farines, œufs.



d'une approche plus difficile. Des discussions étaient possibles au foyer ou lors des déplacements, le plus souvent publics et très courts. Le prolongement de ces contacts exigeait l'obtention d'un rendez-vous. Reçu dans un bureau, j'étais pris dans les mailles d'une relation professionnelle et renvoyé à ma position de stagiaire. Au près d'eux, la démarche interrogative suscitait la gêne et pouvait être perçue comme une remise en cause. Dans de telles conditions, j'éprouvais beaucoup de difficultés à aborder librement les questions liées à la vie quotidienne. Peu d'entretiens seront finalement obtenus à l'écart de l'entreprise avec cette catégorie de salariés. Mon enquête porte donc surtout sur l'usine. Elle est le cœur de ma recherche, mon monde, ma passion. Là, j'ai trouvé, vu, écouté des chefs de service, cadres, agents de maîtrise et agents d'exécutions.

Dans une entreprise comme la SMAG, l'enquête provoque des réactions de défense, d'accusation ou d'altercation qui structurent et animent les discours. À titre de démonstration, on notera que certains cadres de la SMAG, publiquement et devant moi, ont nié avoir embauché des membres de leur famille. Alors qu'il est pourtant facile de repérer au sein de cette entreprise une vingtaine de salariés qui se réclament d'un lien de parenté plus ou moins proche avec ces derniers. Mais ce n'est pas tant la correspondance entre les déclarations et la réalité qui importe ici, que tous les enjeux symboliques que manifeste un tel comportement. Parce que recruter un « parent » peut paraître comme un enfermement dans une condition d'infériorisation, celle de l'"Africain". En insistant sur leurs adhésions au principe des modèles représentés par la famille « européenne » et par le capitalisme « occidental », les cadres tentaient de se démarquer du stigmate commun de l'« entrepreneur africain ». Ils cherchaient ainsi à s'éloigner de ce recrutement familial caractéristique habituellement attribué aux chefs d'entreprise du continent, aussi bien dans les discours dominants que dans un certain nombre de travaux scientifiques<sup>22</sup>.

Comme en écho, une grande partie des salariés dénonçaient ce que certains désignaient comme du « népotisme », en accusant la Direction générale de favoriser leurs parents et, parallèlement, certains de leurs collègues arracheraient des privilèges. La comparaison avec d'autres situations, en Afrique, en Europe ou en Asie par exemple, montre clairement que la construction du recrutement familial comme défaillance par rapport à une soi-disant « norme occidentale » procède d'une logique essentielle dans la production des rapports sociaux. Celle-ci est à la fois inscrite dans l'histoire particulière de la zone d'implantation de la SMAG

---

<sup>22</sup> Voir les analyses de Pascal Labazée, *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso*, Paris, Karthala, juin 1988.

et de son domaine ou secteur d'activité, et trouve par ailleurs les moyens de sa réalisation dans une réinterprétation circonstancielle d'enjeux plus larges. Ainsi le souci qu'ont les cadres de la SMAG de se démarquer d'un prétendu recrutement familial, que le sens commun tend à leur attribuer relève d'une stratégie utilisée tant à la fois pour l'édification de leur image, que dans celle de leurs positions relatives à la classe dirigeante et aux catégories d'acteurs économiques parfois occidentaux avec lesquels ils traitent ordinairement.

### **c- Troisième étape : élargir l'observation**

#### ***L'anthropologue dans les bars***

Les relations ainsi établies pendant des semaines se sont prolongées hors de l'entreprise à l'occasion des rendez-vous visant à des entretiens approfondis. Avec certains d'entre eux, des contacts réguliers ont été maintenus dans et hors de l'entreprise.

L'enquête a duré 12 semaines. Durant cette période, je n'étais pas rattaché à un service spécifique, et je pouvais porter mon regard sur toutes les catégories socioprofessionnelles de la SMAG. Pour certains entretiens, il m'était impossible d'enregistrer sur les lieux de travail, n'ayant aucun lieu approprié pour le faire. Les bureaux et les ateliers étaient toujours occupés par plusieurs personnes à la fois. J'étais alors obligé de prendre des rendez-vous aux domiciles des travailleurs. Et pour d'autres, la conversation se termina dans des « bars ».

Mon premier interlocuteur fut un cadre. Il avait 40 ans, père de six enfants et habitait dans mon quartier. Mais le nombre de personnes qui entraient et sortaient du lieu où l'on s'était retrouvé rendait tout entretien impossible.

Même si, au cours de cette conversation, il avait été parfois question des cadres de l'entreprise, il m'était difficile d'enregistrer. Les autres rendez-vous s'étant déroulés quasiment de la même façon, nous fûmes obligés de choisir d'autres lieux. Je ne voulais pas interviewer les travailleurs uniquement sur leurs lieux de travail, tout simplement parce que j'avais à l'esprit les mises en garde formulées par Luc Boltanski (1982, p.8). Je me souvenais qu'il avait écrit de se méfier, par-dessus tout, de l'interview en bonne et due forme accomplie sur le lieu de travail avec la bénédiction de l'entreprise et de ses dirigeants. Il suffit en effet, d'avoir un tant soit peu, l'expérience de ce genre de situations pour savoir qu'elles ne sont pas favorables à l'instauration de relations de confiance. Après en avoir discuté avec le premier travailleur qui m'avait pris en sympathie, parce que j'appartenais à la même ethnie que lui

(fang), nous avons décidé que les entretiens se passeraient chez lui et qu'il s'arrangerait pour que nous ne soyons pas dérangés.

Une fois cette difficulté surmontée, je me rendis compte que les travailleurs et surtout les cadres n'étaient pas très nombreux, et ce bien que je prenais les précautions de garder l'anonymat. Il me fallait prendre du temps nécessaire pour les convaincre d'accepter. Pour cela, je devais expliquer le but de mon enquête, ce à quoi devaient servir ces données et surtout garantir la confidentialité des résultats. Tout ceci m'a réellement surpris, surtout venant de la part des cadres que je connaissais à cause de leurs relations avec mon entourage. Surpris aussi parce que j'estimais que le fait d'avoir affaire à une catégorie socioprofessionnelle supérieure de l'entreprise, ces écueils allaient être minorés. Nonobstant les inquiétudes des uns et des autres, mes entretiens connurent de temps à autre des interruptions. Pour pallier tout cela, je devais chaque fois utiliser l'intermédiaire de Ndong Jean-Christian qui, du fait de son ancienneté et de sa proximité avec la hiérarchie de l'entreprise, mettait en confiance et pesait pour que le cadre accepte l'entretien. Il s'exprimait dans ses termes : « *C'est mon neveu, il était ici à l'université du pays, maintenant il est allé poursuivre ses études chez les Blancs. Il faut l'aider pour qu'il termine ses études...* ». Et les portes s'ouvraient.

### ***À la Plaine Nto : à 35 km de Libreville***

Pendant les vacances lors de ma troisième année de thèse, je partis pour mon premier terrain sur le site de la Plaine Nto. Je ne connaissais alors ni le village Nkoltang, ni un quelconque travailleur de l'élevage de la Plaine Nto<sup>23</sup>. Ndong Jean-Christian m'avait donné deux numéros de téléphone, avec une note adressée à son collègue responsable du site de l'élevage Nto.


---

<sup>23</sup> Le village Nkotang se trouve à une vingtaine de kilomètres de Libreville. Pour y aller, il faut prendre la Nationale 1. Puis, après vingt-cinq kilomètres sur la route de la Nationale, prendre la droite sur une route cabossée et non goudronnée.

Célio,  
Bonjour! Le porteur de cette note  
n'est autre que mon neveu dont je  
t'avais parlé pour quelques infos  
concernant sa soutenance (Thèse)  
Merci, Jean Christian.

09.39.67.23  
05.93.84.60

---

 **S M A O**  
Service du Personnel  
BP. 462 - LIBREVILLE  
Tél : 70-00-51/70-18-76/70-10-87

Ainsi, à mon arrivée à l'élevage de la Plaine Nto dans cette matinée du mois de septembre 2011, je rencontrai le premier travailleur du site Célio<sup>24</sup> qui déjà m'attendait dans son bureau.

Une demi-heure après mon arrivée, un homme du nom d'Ekang Mba Daniel<sup>25</sup> rentrait dans le bureau. Il avait des cheveux blancs et portait une blouse blanche, une paire de lunettes sur le nez. Ekang Mba me dit bonjour et demanda à son collègue pourquoi j'étais là. J'étais content de voir une nouvelle personne s'intéresser à moi. À cause de son accent et de son nom, je compris qu'il était de la même ethnie que moi. Je lui dis que j'étais étudiant en

<sup>24</sup> Célio est âgé de 42 ans. Il est de l'ethnie nzébi, marié père de trois enfants. En ce moment, il est cadre et responsable du site de la Plaine-Nto.

<sup>25</sup> Ekang Mba Daniel est fang. C'est un éleveur à la retraite à la Société Meunière et avicole du Gabon depuis 2007. Par ailleurs, il assure encore la permanence dans le site de l'élevage chaque week-end. Selon lui, ses services sont sollicités afin de soutenir le personnel, mais surtout pour montrer et transmettre les techniques d'élevages à la jeunesse.

anthropologie préparant une thèse sur le travail salarié au Gabon, et que j'avais choisi la Société Meunière et Avicole du Gabon pour mieux observer et comprendre son fonctionnement. Il me dit que c'était bien. Il me demanda dans quelle université et ville j'étais. Je répondis Toulouse, il fut content, parce que sa fille était mariée à un Français à Blagnac. Il me dit qu'il allait de temps en temps à Toulouse pour la voir. Du coup, l'atmosphère sembla plus conviviale et détendue. Puis, je fis également la connaissance d'autres travailleurs du site de la Plaine Nto. Célio semblait bien préoccupé, puis finalement il me confia au « Vieux Ekang Mba » pour me servir de guide sur le site. Nous étions déjà en pleine conversation, le téléphone fixe et son portable ne cessaient de sonner. Ekang Mba paraissait bien connaître les travailleurs. Il saluait tous les passants, vieux, jeunes, et femmes. Je lui fis part de mon problème d'observation en langue locale. Du coup, il me rassura. Sur le site Nto, les autres travailleurs me laissèrent regarder, poser des questions, filmer sans trop me demander pourquoi j'étais là.

Dans les treize poulaillers régnaient une ambiance de fête, et les bruits des machines, chants des poules et odeurs semblaient bien convenir aux travailleurs qui avaient la charge de nourrir des poules, et de conditionner les œufs au fur et à mesure de la ponte tout au long de la journée. J'étais fatigué de rester dans ces poulaillers avec cette odeur insupportable, mais j'étais aussi content et passionné parce qu'il semblait que j'avais été accepté, et surtout parce que j'avais été bien reçu dans chaque poulailler par les éleveurs qui prenaient tout le temps nécessaire pour m'expliquer les différentes étapes de leur travail. Une vingtaine de jours durant, après ma première rencontre, je vis presque quotidiennement les éleveurs, et j'observai les différentes tâches qu'il fallait accomplir pour nourrir et entretenir les poules pondeuses.

L'enregistrement et la prise des images m'étaient autorisés. J'interviewai les travailleurs de toutes les catégories socioprofessionnelles dans des conditions acceptables. C'est-à-dire qu'après avoir expliqué aux enquêtés les objectifs de la recherche, les raisons de la présence à mes côtés du magnétophone et de l'appareil photo, que je justifiais en disant qu'il m'était presque impossible d'écrire et d'écouter en même temps, je leur proposais de me parler de leur travail, du temps de leur conception de l'activité salariée, de relations avec les autres travailleurs, de leur formation de base, et de leur embauche dans l'entreprise (des questions ouvertes). Les questions n'étaient jamais les mêmes à chaque fois. Elles dépendaient des différentes relations que je parvenais à instaurer avec chaque personne.

Malgré les conditions qui variaient, j'observais et je triais dans les faits et gestes des travailleurs. Dans le même temps, j'étais tenté de choisir les personnes les plus représentatives dans l'entreprise. Ces choix méthodologiques sont souvent bien difficiles à expliquer et à justifier sur le plan scientifique comme nous le dit Yves Pourcher<sup>26</sup>. Il faut prendre en compte l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, l'activité, de la position dans l'entreprise, l'origine ethnique, la situation matrimoniale, etc.

J'ai notamment retenu ces différents critères pour tenter de voir, s'il existait une ou plusieurs relations reliant l'« âge » et les « attitudes » par rapport aux normes sociales et aux relations de travail. C'est peut-être à cause de ce fait qu'au Gabon l'on a tendance à dire que plus l'individu vieillit au travail dans l'entreprise, plus il mérite le respect de la part de ses collaborateurs.

Je n'ai donc pas effectué, un seul et long terrain, mais en vérité deux terrains successifs, une année après l'autre. Ce que j'avais vécu, au départ, comme un handicap, me fut en définitive extrêmement utile. En revenant en France, j'avais chaque fois, une nouvelle masse de données que je devais traiter, analyser et questionner. Je retournais ensuite sur mon terrain avec de nouvelles interrogations, et une ligne de conduite à suivre pour observer et écouter. Mon objectif était alors de réunir le plus d'éléments possible pour nourrir mon analyse, et pour approfondir les conceptions que j'avais déjà élaborées et vérifiées.

Concrètement, mes données furent récoltées de plusieurs manières. Mon principal outil, ou celui qui fut le plus fécond fut cependant l'entretien semi-directif des histoires professionnelles.

Concernant le problème général des entretiens, il me semble difficile de les quantifier précisément, particulièrement si je tiens compte - et je me dois de le faire en raison de leurs qualités indéniables de relais de « Radiotrottoir »- de tous ceux qui ont été effectués de manière informelle dans les « bars », les « dos tournés »<sup>27</sup> - au foyer de l'entreprise autour d'une table, dans les lieux de résidence des salariés, dans les escaliers et les couloirs des divers services de l'entreprise. Ceux-ci, riches à tous les niveaux, m'ont permis de comprendre la richesse du concept d'hybridation vécus par n'importe quel salarié de la SMAG.

---

<sup>26</sup> Voir les approches, épistémologiques, méthodologiques et théoriques de Yves Pourcher dans les livres suivants : Yves Pourcher, « Voter tous pour moi ! » *Les campagnes électorales de Jacques Blanc en Languedoc-Roussillon (1986-2004)*, préface de J. Mossuz-Lavau, Paris, Presse de Sciences po, 2004. Et dans l'ouvrage, Yves Pourcher, *Politique parade. Pouvoir, charisme et séduction*, Paris, Éditions du Seuil, 2007.

<sup>27</sup> Paillotes installées sur le bord de la route qui offre une restauration rapide. Ces commerces sont tenus par les ressortissants ouest-africains

Par ailleurs, j'eus affaire à des situations plus figées, parce que certains entretiens furent effectués dans des bureaux de quelques hautes personnalités de l'entreprise : le directeur commercial, le directeur du personnel, et le directeur des relations extérieures. Considérablement décevants, ces entretiens ne se révélèrent pas plus féconds.

Parallèlement, je réalisai des entretiens avec des salariés de basses catégories, des « agents d'exécution ». Au cours de ces derniers, la discussion s'établit promptement. Elle portait sur tous les sujets et se déroulait sans retenue. Communicatifs et, apparemment satisfaits de parler de l'entreprise, ces salariés m'apportèrent dans ces occasions de nouvelles informations, qui nourrissaient et enrichissaient mes analyses.

À ce propos, il paraît utile de noter encore quelques remarques concernant ma condition estudiantine. En tant que sujet de mon enquête, j'ai influencé les trajectoires de celle-ci, parfois bien indépendamment de moi. Néanmoins, et dans certaines circonstances, il me sembla possible de tirer profit des représentations que je véhiculais. Ainsi en incarnant un « jeune Gabonais, étudiant dans une université française », je suis parvenu à arracher plusieurs entretiens.

Au cours de mes deux terrains, douze semaines au total, j'ai principalement recueilli des histoires professionnelles. À travers un face-à-face, où il s'agissait non pas d'enchaîner des questions précises, mais bien plutôt d'aborder et de développer quelques thèmes choisis préalablement, qui étaient toujours assez ouverts pour que les interlocuteurs puissent y intégrer des éléments personnels, et d'autres que je n'avais pas relevés préalablement. Par la suite, et particulièrement lors du deuxième terrain, mes questions devinrent plus circonstanciées dans la mesure où je savais plus précisément vers quoi s'orientait ma recherche.

Ainsi, lors de mon premier terrain de recherche, j'étais davantage sur le mode de la mise à l'épreuve de mes premières hypothèses. Inspirées par mes lectures, celles-ci s'avèrent rapidement erronées. J'avais trop centré ma problématique autour de la question générale des « déterminants sociaux de recrutement des travailleurs de la SMAG ». Or il était assez vite apparu que d'une part le mode de recrutement des salariés résultait d'un ensemble de forces dont bon nombre étaient culturelles et que d'autre part, ce que j'appelais les déterminants d'embauche, néanmoins centraux, incarnaient une fonction et des dynamiques qui en fait les dépassaient.

J'abandonnai donc ces hypothèses initiales, pour réajuster ma problématique sur des modalités d'hybridation du travail dans des entreprises en retenant non plus un seul aspect

« déterminant de recrutement », mais en l'ouvrant à d'autres considérations liées à la nature du travail salarié et à son mode d'exercice.

Quand l'enquête toucha à sa fin en octobre 2011, j'eus l'impression d'avoir partagé une période qui s'était, à présent, inscrite dans l'histoire de ma vie et de ma formation, une histoire que je ne pourrai jamais oublier.

Comment aborder la question des modalités d'hybridation des entreprises au Gabon en s'appuyant sur l'exemple de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) ?

Pour mener à bon port les objectifs que je me suis fixé dans cette thèse, j'ai jugé utile de traiter, dans un premier temps, de l'histoire des entreprises et du travail salarié au Gabon. La question des logiques de création des entreprises, l'évolution des formes de travail, le développement du travail salarié et l'émergence du monde des travailleurs au Gabon (chapitre 1).

Dans un second temps, il est apparu indispensable de présenter, à ce niveau, l'historique de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) en donnant à voir les éléments d'anthropologie des lieux de travail de ladite société, puis les temps, les espaces et les pratiques, en l'occurrence le travail et la main-d'œuvre dans les différents lieux de l'usine avant d'aboutir sur les marques et les insignes du pouvoir (chapitre 2). Et ensuite, j'ai pensé à faire une analyse thématique par récits de vie et histoires professionnelles de la société et des gens qui y travaillent.

Dans un troisième temps, j'évoquerai les conceptions et comportements liés au travail et à la rémunération. Il s'agit de décrire la notion de travail salarié. Il s'est posé comme préoccupation centrale l'évocation du travail à la SMAG, que j'ai nommée en langue vernaculaire fang : *essègn ntangane* « Travail du Blanc », notamment pour ce qui est des écarts à la norme dans le travail.

Dans un quatrième temps, il sera question de souligner l'hybridation et comportements liés au temps et à la hiérarchie. Le présent chapitre décrira la « gabonisation » ou le triomphe culturel au sein de la SMAG, avec tout ce que cela comporte comme référents identitaires et culturels des peuples exerçant dans cette société (chapitre 4).

Dans un cinquième temps, je signalerai « Le travailleur de la SMAG » comme porteur d'un statut à faire valoir. J'ai trouvé opportun de mettre en relief la problématique du salarié de la SMAG ainsi que sa réalité sociale en s'appuyant sur les ménages des travailleurs. La taille des ménages a été signalée surtout avec la question des privilèges du « travail du blanc », sans omettre les dépenses des divers membres de chaque famille travaillant au sein



de la société et l'entraide qui pourrait exister entre voisins/originaires du même village (chapitre 5).

Dans un sixième temps, comme dans toutes les sociétés en pleine mutation, j'ai voulu évoquer le problème des adaptations et des attitudes dans la production traditionnelle et industrielle. Je montrerai que les cultures locales n'ont eu de cesse à nourrir les familles et villages. De même, il sera question de souligner l'idée de surplus et de valeur ajoutée comme un phénomène lié à l'incorporation des attitudes liées à l'occidentalisation des habitudes alimentaires.

# Chapitre I

## Histoire des entreprises et du travail salarié au Gabon

Pour contextualiser correctement la problématique de l'hybridation de l'entreprise au Gabon, il est utile de la situer dans l'histoire du pays depuis la période coloniale jusqu'à nos jours. Dans cette perspective, ce premier chapitre est consacré à l'histoire de l'arrivée des entreprises européennes et du travail salarié au sein d'une société gabonaise vivant au 19<sup>e</sup> siècle au rythme de quelques milliers de « villages ethniques ». On recense aujourd'hui environ 4 000 villages et 50 communes urbaines au Gabon. On peut penser que le nombre des villages n'a pas varié depuis deux siècles, même s'il n'existait aucune ville avant la colonisation française du territoire. L'historien gabonais Nicolas Méteghe N'nah (1979) a utilisé la formule de « village-Etat » pour caractériser les unités politiques et économiques pertinentes de cette période.

### **I- Les logiques de création des entreprises gabonaises**

Pour parvenir au « développement », divers moyens et ressources ont été mis en œuvre par l'Etat gabonais. En effet, l'expansion économique du pays durant les années du « boom pétrolier » (1975-1985) a permis à l'État gabonais de s'affirmer tout à la fois comme régulateur et entrepreneur économiques. Cela s'est alors traduit par la création d'entreprises d'économie mixte, ou plus précisément par la nationalisation d'anciennes entreprises privées d'origine française, installées pendant la période coloniale. Cependant, malgré de gros efforts financiers consentis par les pouvoirs publics et l'intervention de nombreux organismes, la privatisation des entreprises du secteur public à partir de la fin des années 1980 et surtout vers la fin des années 1990 laisse penser que l'État a fait faillite, au moins sur le plan économique<sup>28</sup>. Autrement dit, l'entreprise d'État n'a pas permis aux pouvoirs publics d'atteindre, comme ils l'avaient envisagé, l'objectif consistant en l'amélioration des conditions de vie des populations.

---

<sup>28</sup> La création des entreprises par l'État visait à accroître le prestige du pouvoir au sein de la population. La rentabilité politique de ces entreprises, sous le parti unique au Gabon (1968-1989), fut plus ou moins atteinte.

## 1-Logique sociale

Dès le départ, L'État gabonais s'était attelé à un programme de correction des déséquilibres. En effet, il se fondait sur la prise en compte des questions sociales, dont l'importance primait non sur la rentabilité des entreprises ; d'où un accroissement de subventions accordées à des entreprises déficitaires.

Au Gabon, la création des entreprises était, et est toujours, considérée comme un moyen de résorption des déséquilibres. Le sureffectif à la Fonction publique devenant un fardeau budgétaire difficilement supportable par le Trésor public, la situation de l'emploi s'est aggravée. Pour lutter contre la pauvreté et le chômage, l'État, employeur principal, s'interroge alors sur la possibilité de créer des emplois dans le secteur productif. Il faut noter que l'accroissement des effectifs à la Fonction publique ne résulte pas d'un besoin réel dans les administrations. Ce placement ressemble à un remplissage qui, provisoirement, maintient la paix sociale<sup>29</sup>. Ainsi, on estime que l'État par le biais de la création des entreprises publiques pourra résorber ce chômage déguisé, dont la perpétuation à moyen ou long terme constitue un véritable danger social.

A ce problème de sureffectif, s'est ajouté également le déséquilibre ville-village. L'exode vers les centres urbains accentue la misère dans les deux sens : insuffisance des logements dans les grandes villes du Gabon, notamment à Libreville et Port-Gentil, dépeuplement des villages, rupture des stocks alimentaires. Quelques populations disséminées ici et là vivent sans infrastructure de base : manque d'eau potable, de médicaments et d'électricité dans les centres urbains. La vie devient alors une épreuve guerrière pour les populations. Ainsi, par rapport à cela, quelle décision prendre ? L'État se fixe comme objectif de freiner cette mobilité incontrôlée. Récemment encore, une politique dite de « fête tournante » a été adoptée. Cette politique vise à construire certaines infrastructures de base à l'intérieur des provinces. Elle est rendue nécessaire surtout à cause de la ruine du monde paysan et conformément à l'intérêt de développer les petites localités. La construction des nouveaux centres ruraux suppose un lourd financement. Ce dispositif comprend un ensemble d'opérations intégrées concernant : l'approvisionnement en eau potable et en énergie électrique, les centres de soins et de distribution commerciale, la construction des logements et des routes... Son financement ne peut être assuré par une firme privée. Aucun profit immédiat, au sens comptable n'est attendu. Seule, l'entreprise publique, selon les

---

<sup>29</sup> Voir les analyses de T. Ngassaki, *Les entreprises d'État au Congo : Pour un nouveau modèle de gestion*, Messidor, 1989. p. 46.

circonstances, peut entreprendre des travaux dont la rentabilité n'a lieu qu'après un temps de gestion prolongé.

Eu égard de ce qui précède, l'entreprise publique ou mixte devient donc, pour un pays comme le Gabon, un instrument privilégié. Du fait qu'elle permet aussi à l'État d'agir sur les mécanismes des prix, afin de sauvegarder le pouvoir d'achat des populations. En même temps, l'entreprise publique va permettre d'assurer une infrastructure indispensable à l'ensemble des opérateurs économiques.

C'est pourquoi, il est nécessaire, comme l'indique Sabine Erbes-Seguin, d'étudier ce qu'implique la notion d'entreprise, le terme d'entreprise est souvent utilisé de façon globale sans que soit réellement posé le problème de ce qu'il recouvre ou réduit à sa seule dimension économique (la production des biens ou de services). C'est pourtant un lieu social composite où s'opèrent, au-delà de la fabrication des produits et de l'accumulation des capitaux, des rapports individuels et collectifs. Ce n'est donc pas un objet préconstruit, mais un lieu où se rencontrent, se construisent et se combinent plusieurs types de rapports. Bref, l'entreprise est un « construit social »<sup>30</sup>.

Ce système social est un tout composé de parties indépendantes, ce tout étant supérieur à la somme de ses parties. Ce système social remplit trois fonctions :

- la production des biens et des services,
- la création de revenus pour ses membres,
- l'intégration sociale de ces membres.

Il en résulte que l'entreprise a deux types de problèmes à résoudre. D'une part, ceux liés aux relations d'adaptation et d'équilibre avec l'extérieur - ce qui connote le plus souvent des problèmes économiques - et d'autre part, ceux liés à l'équilibre interne, c'est-à-dire au maintien d'une organisation sociale dans laquelle les individus et les groupes peuvent trouver une réponse à certains de leurs besoins propres. Ces trois fonctions sont en interaction. On peut aussi parler des réactions entre tension existante et productivité. L'entreprise peut donc être observée selon une face externe et selon une face interne.

Sur cette dernière face, on doit distinguer une double organisation technique (ce que M. Mose appelle le « hard ») et une organisation humaine le « soft » qui est en interaction. Dans ce cadre, les individus sont reliés par une finalité commune.

---

<sup>30</sup> Sabine Erbes-Seguin, *Le travail dans la société, Bilan de la sociologie du travail (tome 2)*, Paris, PUG, 1988, 177 p.

Cependant, ces mêmes individus apportent de l'extérieur des expériences, une histoire personnelle, des besoins différents d'une personne à l'autre susceptibles d'influencer d'une manière ou d'une autre le fonctionnement de l'entreprise. Cette situation provoque donc des phénomènes d'adaptation réciproque et de socialisation.

Dans cette organisation humaine, les individus ont des statuts (des positions, des rangs) et des rôles (et il y aura donc aussi des attentes de rôles).

Ces phénomènes d'interaction sociale se traduisent par un processus d'évaluation et de positionnement qui, à partir notamment de normes et de valeurs sociales, définit qui est élevé et qui ne l'est pas, ce qui est bien et ce qui ne l'est pas, en provoquant une certaine tension dans l'organisation du travail et une préférence pour l'embauche des employés.

Cette préférence à l'embauche, de statut avec des signes qui s'y rapprochent, de rôle, est bien évidemment liée à la décision régissant le système de travail et à la coordination que cette dernière implique. Il est cependant aisé de voir ici qu'il n'y a pas que l'économie ; il y a aussi des hommes, des attitudes et des comportements: la distinction entre le formel prescrit et l'informel pratiqué, le tout étant accompagné d'un système idéologique.

Au total, on est en présence d'un système complexe composé des sous-systèmes suivants :

-un système technique,

-un système humain qui lui-même se subdivise en individus et en organisations sociales (réseaux des relations intra et intergroupes).

Tout ceci représente des systèmes qui, à leur tour, forment un système englobant, étant entendu qu'un système n'est rien d'autre qu'un agrégat ou une classe d'objets. Les événements au sein de ce système relèvent de quatre logiques différentes :

A-Une logique des sentiments,

B-Une logique des coûts,

C-Une logique de l'efficacité (évaluation des efforts, de coopération),

D-Une logique idéologique.

Les logiques B et C renvoient à la fonction économique et, si l'on veut, au formel. La logique A renvoie à des comportements et pour une part à l'informel. Quant à la logique D, elle recouvre le tout.

En effet, l'équilibre est la norme de ce système. Si une petite modification, différente de celle qui apparaîtrait normalement, est imposée au système, une réaction se produira pour le ramener aux conditions qui auraient existé si cette modification n'avait pas été imposée.

Autrement dit, dans tout système, il existe un mode de régulation interne visant à provoquer le retour à l'équilibre. C'est la tête, l'encadrement, qui doit jouer ce rôle de régulation, car il n'a jamais été dit que les parties formant un système étaient équivalentes. Cette régulation ne peut se faire correctement que si l'on sait tenir compte de la logique des sentiments au sein de l'entreprise. Cependant, si tous ces derniers éléments nous permettent de comprendre ce que signifie et recouvre la notion d'« entreprise » sur le plan social, nous pensons qu'il est néanmoins nécessaire pour une meilleure compréhension de la notion d'« entreprise » de l'analyser aussi à travers les logiques politiques qui la définissent.

## **2-Logique politique**

Le régime du pouvoir politique fondant sa politique économique sur les « ressources de la rente »<sup>31</sup> va peu à peu, mais de manière substantielle et durable, changer les modes de vie des populations. Avec les « ressources de l'extraversion » (l'argent de la rente pétrolière), l'État gabonais met en place une politique qui tend à favoriser moins le développement des paysans dans leur espace de vie, mais plus une urbanisation, sans toutefois l'accompagner de tous les ressorts nécessaires. La ville attire de plus en plus les paysans et les jeunes sans qualification.

Les recrutements qui se font dans les entreprises obéissent à une logique sociale, souvent loin d'une logique de rentabilité économique. Le recrutement sur le critère de « géopolitique » (aucune région ne doit rester sans avoir au moins une petite unité de production de « quelque chose ») et social accélère ce processus de dépendance à la rente tout en renforçant auprès des populations l'image d'un pouvoir « provident ». Ce nouveau critère amène le Gabon dans un élan et surtout dans un souci de vouloir assurer l'équilibre social. En effet, l'État étant sous la houlette du parti unique, doit, dans sa politique, « rassembler » tout le monde pour une meilleure redistribution du « gâteau national ». Le secteur public devient alors à la fois le meilleur moyen d'assurer la marche vers le développement économique du pays, mais aussi d'assurer à chacun sa « part juste » du « gâteau ».

C'est ainsi que le mode de fonctionnement et de gestion de ces entreprises relève encore du domaine de l'État, plus précisément du ministère de l'agriculture. Les populations deviennent de plus en plus dépendantes de la rente, ce qui renforce l'image d'un État providentiel.

---

<sup>31</sup> A. Moro Ngui, *Economie politique de la restauration en Afrique subsaharienne : Transition politique et idéologique des réformes économiques au Gabon*, Mémoire de M2, Sciences politique, Paris1-Sorbonne, Juin 2008, 247. p.

En outre, les atouts économiques du Gabon ont joué un rôle considérable. En effet, l'intervention publique dans la sphère économique est causée également par la nécessité de légitimer le pouvoir politique à travers diverses actions concrètes liées aux activités de production. « L'État en formation » a besoin de s'ériger en « État patron »<sup>32</sup> pour mieux conforter son autonomie régaliennne surtout dans la mesure où le Gabon dispose de ressources importantes.

Ainsi, un « État en formation » comme le Gabon, disposant d'importantes ressources naturelles, aura une inclination plus forte à convoiter des activités capables de générer des moyens financiers nécessaires à renforcer son pouvoir économique, gage de la légitimité politique. Il s'avère alors que le pouvoir politique ne peut pas être dissocié du pouvoir économique, car c'est seulement de ce dernier que l'existence réelle de l'État peut être perçue par les populations<sup>33</sup>.

Dans ce contexte, l'État gabonais est enclin à capter l'attention du peuple par son pouvoir économique. Selon Moro Ngui Arsel (2008) et F. Constantin (1979), la centralité de l'économie est synonyme de la centralisation du pouvoir. À travers elle, la classe étatique s'efforce d'intégrer, de s'intégrer, des ressources qui sont la base de son pouvoir, à un niveau matériel, mais aussi à un niveau symbolique dans la mesure où cette politique économique comme un mythe mobilisateur devant entraîner l'intégration des différents segments de la population derrière leurs leaders nationaux.

En concentrant ses efforts dans le domaine de la production, l'État entend dominer et contrôler tous les rouages de l'économie pour marquer sa présence dans l'organisation réelle de la société. Sa propension plus ou moins forte à la multiplication et à la création des entreprises publiques se trouve nécessairement liée à la disponibilité des ressources exploitables du pays en question.

Dans ce contexte sociohistorique de la création de ces entreprises, la notion de rentabilité ou de profit à court terme, qui est la préoccupation de l'investisseur privé, n'était pas toujours le critère de décision pour la création de l'entreprise publique. Les préoccupations exprimées officiellement pour décider de la création d'une entreprise publique étaient souvent d'ordre politique et économique. On cherche à affermir l'indépendance politique en assurant son propre développement.

---

<sup>32</sup> I. Chitou, *La privatisation des entreprises du secteur moderne en Afrique subsaharienne Benin, Côte-d'Ivoire, Sénégal et Togo* ; Thèse d'économie, Paris 1-Panthéon-Sorbonne, 1991, p. 88.

<sup>33</sup> Pour en savoir plus, lire Arsel Moro Ngui, op. cit. p. 54.

### 3-Logique économique

L'État moderne gabonais est né en 1960, mais il reste encore un « État en construction ». Il doit assurer son propre développement. En effet, sa préoccupation majeure a été d'abord la promotion de son propre développement et la consolidation de ses moyens d'hégémonie. Ainsi, une volonté réelle de la part des décideurs se fait ressentir dans la création des grandes entreprises publiques. La mise en place d'un secteur public se révèle alors comme le prolongement de l'action de la puissance publique par la création des richesses et des emplois. Dans ce cas, les entreprises publiques se présentent donc comme une suite logique de la stratégie d'amplification de l'État, stratégie qui conduit le régime dans un élan de « confiscation » et de maintien de leur régime politique et de leur autorité.

De ce point de vue, la création des entreprises publiques apparaît donc comme une nécessité, du fait que leurs buts consistaient à prolonger l'action de l'État (création des dispensaires, emplois, écoles, routes, etc.), dans l'intérêt d'améliorer le niveau de vie des populations. Certains auteurs dont J. De Bandt, tout en restant dans la mouvance développementaliste, justifient l'existence des entreprises publiques dans les pays subsahariens par la carence des alternatives adéquates aux structures économiques encore fragiles. L'État se trouve donc (et se trouvera encore) dans l'obligation de suppléer à cette carence par la création d'entreprises, au risque de supporter lourdement des charges superfétatoires grevant le budget de la nation. Par rapport à cela, il ressort donc que l'entreprise est ainsi une nécessité qui découle d'une part des réalités économiques du Gabon, et d'autre part, de la stratégie de développement initié par les autorités gabonaises.

Cette approche est clairement mise en évidence par J. De. Bandt pour qui : « le secteur public a été une “forme d'organisation” nécessaire, et cela pour diverses raisons, tenant d'une part au contexte (...) et au type de projets industriels que l'on cherche à développer (...). Si ceci est exact, “les mêmes causes produisant les mêmes effets”, il y a tout lieu de penser qu'au moins dans un certain temps nombre de pays, dans un certain nombre d'activités et pour un certain temps, ces mêmes causes rendront toujours nécessaire le statut du secteur public »<sup>34</sup>. Cette analyse se structure autour de quatre arguments fondamentaux :

- En premier lieu, l'État est tenu de prendre en charge ce que le privé ne veut pas faire en dépit des situations de déficits chroniques que cela pourrait engendrer.

---

<sup>34</sup> Dans les P.V.D. : Algérie, Côte-d'Ivoire, Sénégal, thèse de 3<sup>ème</sup> cycle, Janvier 1983, Université Paris 1, P. 18  
Revue Tiers-Monde : Tome XXIX, N 115, Juillet-Septembre 1988, p. 944. Cité par I. Chitou dans sa thèse d'économie, p. 87.



En effet, les activités industrielles n'attirent pas particulièrement les opérateurs gabonais ; ceux-ci ont une aversion pour l'industrie qui, à leurs yeux, n'offre pas des situations de gains immédiats et importants et présente de surcroît des risques énormes, à tout le moins des « collages » financiers considérables. Les hommes d'affaires locaux sont souvent des négociants, des courtiers ou des commerçants à petite et moyenne échelle, qui s'intéressent très peu (ou presque pas) au secteur industriel. En revanche, ils affectionnent beaucoup les activités commerciales diverses qui dégagent bien souvent des profits immédiats et ne nécessitent pas d'investissements lourds. C'est donc par nécessité que l'État consacre ses efforts et moyens à promouvoir des activités qui ne sont pas en mesure de dégager des excédents appréciables.

- En second lieu, les premières phases d'industrialisation entraînent généralement des surcoûts importants liés au recours à des compétences étrangères, à l'importation des technologies nécessaires et aux difficultés d'apprentissage d'un mode de production industrielle. Dans ces conditions, qui pouvait supporter ses charges, hormis l'État ? La création des entreprises publiques trouve en fait sa justification dans l'absence d'alternative correcte.

- Ensuite, le mode d'industrialisation adopté (par imitation) impliquait une mise en place d'un système organisationnel adéquat qui débouchait nécessairement sur le développement du secteur public. L'entreprise publique répondait ainsi au souci impérieux de création d'un cadre répondant aux exigences d'un système technico-industriel.

- Enfin, il découle de l'argument précédent que l'entreprise publique pouvait devenir une force de pression au sein des structures politicoadministratives et influencer sur l'environnement économique global. Elle répondait au souci de la mise en place d'un modèle organisationnel de la société.

Il y a donc eu convergence entre la politique de développement national et les stratégies de développement de ces entreprises. Cette convergence s'établit d'autant plus facilement que l'entreprise publique a été véritablement l'instrument privilégié de la politique de développement économique du Gabon. Dans ce cas, l'État apparaît à la fois comme concepteur, décideur et stratège. Il a utilisé l'entreprise publique pour atteindre ses objectifs de développement économique et social.

En somme, l'entreprise publique était un des instruments du développement économique et social. Eu égard aux caractéristiques des économies (dualisme/dépendance), nombre d'hétérodoxes (développementalistes) sont sceptiques quant aux profits réels que ces pays pourraient tirer, à court et moyen terme, du marché mondial (l'échange étant très inégal).

Pour ce faire, il leur paraît très convenable que l'État prenne en charge la création des infrastructures d'ensemble, de grands équipements et des investissements publics directs dans l'industrie. C'est à lui que revient le rôle de l'élaboration des politiques de développement en pesant sur les divers paramètres économiques. Il doit cependant multiplier des mesures d'incitations pour favoriser le dynamisme du secteur privé.

Ainsi, de ce qui précède, il ressort clairement que ce sont les logiques sociales et politiques qui ont prévalu lors de la création des entreprises publiques au Gabon. Cependant, par rapport aux différents contextes sociohistoriques de la création des entreprises publiques au Gabon, comment s'est constitué le monde salarial au Gabon ?

## II- L'émergence du travail salarié au Gabon

Le « travail du blanc/travail salarié », méconnu du système de production traditionnel gabonais, qui était basé sur un enseignement de travail communautaire et d'équilibre social, a été introduit par la colonisation. Le rythme de travail dans la société traditionnelle bien qu'intensif n'était pas fonction des « horaires d'horloge », mais d'« horloge biologique » comme le notent le sociologue Jean Emery Etoughé-Efé (2000) et l'anthropologue Jean-Emile Mbot<sup>35</sup>.

C'est ce qui a valu aux indigènes le qualificatif de « paresseux ». En effet, l'avènement du travail forcé est mu par la volonté du colonisateur de contraindre le noir à exécuter des travaux d'intérêt général pour l'Europe. Le salaire fût réglementé en 1903 par un décret général en date du 11 mai, stipulant qu'un contrat de travail devait être signé entre le chef de village et ses administrés, ainsi qu'un livret de travail devait être établi pour chaque travailleur. Avec ces premières formes de salaires sont apparus les pionniers de la classe ouvrière qui évoluent dans l'industrie du bois au Gabon.

Ainsi, pour comprendre l'évolution de la société actuelle, il semble pertinent de la mettre en adéquation avec la société traditionnelle. Cela permet bien évidemment de tirer les enseignements des changements sociaux, économiques, culturels et même politiques. Je vais cependant m'abstenir de faire l'histoire du Gabon, car la description et l'analyse doivent suivre une démarche dynamique et non statique. Comme le souligne Georges Balandier, « il

---

<sup>35</sup> Voir l'article de Mbot J-E., « L'entreprise n'est pas notre patrimoine », in *Cahier gabonais d'anthropologie*, n°2 Libreville : Université Omar Bongo, 1998, pp. 127-134

ne suffit pas d'établir une limite entre le passé et le présent pour appréhender le changement. Il faut, au contraire, repérer comment le système traditionnel évolue sans être détruit »<sup>36</sup>. D'où l'intérêt de ce chapitre.

## **1-Période précoloniale**

L'héritage clanique, en tant que cadre politique, était aussi le cadre des activités de production du groupe social sur lequel s'étendant l'autorité du chef. Ces activités de productions elles-mêmes étaient très variées et couvraient généralement, dans chaque communauté, qui s'efforçait de tout produire, l'ensemble des domaines de l'activité économiques. Ainsi, à la culture du sol étaient partout associés la chasse, la pêche, l'artisanat et le commerce.

### **1.1-L'agriculture**

La culture du sol était l'une des principales activités des peuples du Gabon précolonial. Pratiquée presque durant toute l'année, elle comportant trois phases qui étaient exécutées suivant une division technique et sociale du travail bien établie.

Il y avait d'abord la période des grands travaux qui étaient réalisés pendant la grande saison sèche<sup>37</sup>. Ils débutaient vers le mois de mai par le choix et la délimitation des aires de culture. A cet effet, les forêts étaient classées en trois catégories : la forêt primaire (*ésana*) en langue fang, au sous-bois clairsemé et aux grands arbres très durs ; la forêt secondaire ou *éseng*, touffue et difficilement pénétrable ; les anciens champs en jachère ou *mevu*, riches en espèces végétales piquantes. Après le choix et la délimitation des aires de culture venaient le débroussage à la machette, l'abattage des arbres à la hache, le brûlage des espaces déboisés et le partage des parcelles de champs entre les différentes cultivatrices.

Ces grands travaux étaient en principe réservés aux hommes qui, le plus souvent, les exécutaient en groupe. Les deux autres phases des travaux des champs, c'est-à-dire les semailles et la moisson associées au sarclage, étaient l'affaire des femmes.

---

<sup>36</sup> Balandier Georges, *Structures sociales traditionnelles et problèmes de développement*, Paris, 23 juin 1958, 55 pages.

<sup>37</sup> Selon l'historien Nicolas Metegue N'Nah, pendant la petite saison sèche (mi-décembre à mi-février), on débroussait d'autres champs mais ceux-là étaient plus petits et exigeaient moins d'effort.

## **1.2-La chasse et la pêche**

La chasse et la pêche se faisaient le plus souvent en groupe et les méthodes utilisées étaient très variées.

La chasse était une occupation masculine. Les fusils étant très rares, on chassait soit à l'arc avec des flèches empoisonnées, soit à courre avec des meutes de chiens auxquels on attachait des grelots en fer ou taillés dans du bois, soit avec des filets tissés à l'aide de fibres végétales. On utilisait aussi des fosses ou des pièges creusés ou tendus comme le souligne Georgin Mbeng Ndemezogo (2011), suivant le cas, sur les sentiers fréquentés par le gibier. On abattait ainsi des sangliers, des antilopes, des porcs-épics, des singes, des perdrix et d'autres espèces d'oiseaux, des panthères et même des éléphants.

Quant à la pêche, elle était une activité presque exclusivement pratiquée par les femmes. Celles-ci utilisaient des nasses dans lesquelles elles mettaient des appâts avant de les enfouir sous les roseaux pour prendre des anguilles, des silures, des lottes ou des carpes. Un autre usage de ces nasses consistait pour les hommes à les incorporer à de petits barrages construits aux embouchures de petites rivières, au moment de la montée ou de la descente des eaux. Les Fang appellent ces ouvrages « *mindu* ». Les femmes affectionnaient deux autres façons de pêcher pratiquées exclusivement en saison sèche. L'une consistait à délimiter dans un étang ou dans un ruisseau, par des barrages construits à l'aide de troncs d'arbres, de cailloux et d'argile, une aire de pêche qui était vidée de son eau par les pêcheuses alignées sur un rang devant le barrage et munie chacune d'un large plat en bois « *ékana* » avec lequel elles envoyaient, en cadence et au son de certaines mélodies très gaies, l'eau boueuse par-dessus le barrage. Lorsque l'aire de pêche était à sec, le poisson était tué à la machette. L'autre technique de pêche consistait à jeter dans l'aire de pêche des stupéfiants « *wole* » et à récupérer ensuite le poisson qui, drogué, venait en surface.

## **1.3-L'artisanat**

A la veille de la période coloniale, la plupart des peuples du Gabon savaient travailler les diverses sortes de matières premières pour les transformer en produits finis. Mais, dans ce travail, certains peuples excellaient en certains domaines plus que d'autres. Ainsi, on peut dire sans déformer la réalité, que les peuples du Sud du Gabon actuel étaient passés maîtres dans l'art de fabriquer les tissus, tandis que ceux du Nord excellaient dans le travail du fer.

Si les tissus de raphia fabriqués par les Fang, les Akèlè, les Sékè ou les Ngwèmyènè étaient de grossiers assemblages de fils, ceux produits par certains peuples du Sud-Gabon comme les Gisir, les Punu et, surtout, les Apindji et leurs voisins Mitsogo, étaient d'une qualité très remarquable. Le métier à tisser, qu'on suspendait entre deux arbres ou sur la

façade d'une cabane, était selon du Chaillu, d'une construction assez compliquée. Le procédé de tissage était le même que celui que les matelots employaient à bord pour fabriquer leurs nattes à voiles. Il y avait notamment « deux rangs de diviseurs pour séparer la toile, en laissant passer la navette et la chaîne » (Chaillu, 1863).

La matière première de cette « industrie textile » était le raphia avec lequel on faisait des fils que l'on utilisait pour tisser les étoffes et pour coudre les vêtements. Les fils étant assez courts, les pièces d'étoffe ne mesuraient jamais plus de trois pieds de long sur deux de large. Le tissage d'une telle pièce d'étoffe qu'on appelait vulgairement « *bongo* » prenait généralement un jour pour une étoffe de couleur unie et deux ou trois jours pour une pièce d'étoffe multicolore. Après le tissage, venaient les travaux de finition, à savoir le nettoyage et la teinture de tissu.

Pour nettoyer la toile à la sortie du métier, on l'enduisait de terre glaise et on la trempait dans l'eau courante. Un jour après, elle était retirée de l'eau et, pour la teindre en noir, on la faisait bouillir dans une grande marmite avec les fruits, l'écorce et les feuilles d'un arbuste appelé « *mbundzini* » par les Gisir, « *bibunzi* » par les Vili et « *nkabî* » par les Fang. Au bout de trois ou quatre heures, on sortait la toile qui était déjà brune. Pour lui donner son joli coloris noir foncé et lustré, on la frottait encore de terre glaise et on la retrempait dans l'eau courante avant de la faire sécher, nous dit du Chaillu (pp. 467-468)<sup>38</sup>.

Pour la fabrication des étoffes multicolores, on teignait les fils avant de les assembler ensuite suivant certains motifs conçus au gré de l'imagination des tisserands.

Les étoffes ainsi produites servaient en partie à la fabrication des moustiquaires et des vêtements des membres des communautés intéressés. Pour ce faire, on assemblait les pièces d'étoffe ou *bongo* pour en faire des pagnes ou *dengui*. En 1858, du Chaillu note que les autochtones, dans les régions du Haut-Ngunyi, préféraient encore ces étoffes aux cotonnades européennes. Mais au cours de son second voyage, il trouva les choses bien changées.

Une bonne partie de ces étoffes était aussi exportée vers la côte et était vendus jusqu'en pays Mpongwè où ces produits arrivaient par l'intermédiaire des Nkomi et des Orungu, ou par celui des Eveya et des Vili du Bas-Ngunyi qui les remettaient aux Enenga et aux Galwa de l'actuelle ériion de Lambaréné.

S'ils étaient d'habiles tisserands, les peuples du Haut-Ngunyi travaillaient moins bien le fer, à l'exception des Vumbu, des Dzèbi et des Tsangi qui ravitaillaient les autres peuples

---

<sup>38</sup> Voir Chaillu P. du, Voyages et aventures dans l'Afrique Equatoriale. Michel Lévy Frères. Paris, 1863.

de la région en objets de fer forgé. Vers le Sud-Est, les Obamba, les Awandji et les Téké notamment montraient aussi quelque habileté dans ce domaine. Mais, dans l'ensemble, il faut dire que le travail du fer était mieux réussi par les peuples qui étaient plus au Nord comme les Simba et, surtout les Fang. En effet, de l'avis de beaucoup de voyageurs qui ont visité nos régions à cette époque, c'était parmi les Fang que l'on rencontrait les meilleurs forgerons des régions qui forment l'actuel Gabon.

Le minerai de fer était exploité à ciel ouvert. Il était fondu suivant un procédé des plus simples : on dressait un énorme bûcher sur lequel était entassé le minerai concassé que l'on recouvrait encore de bois. Ensuite, on mettait le feu à cet ensemble et on l'activait jusqu'à ce que le minerai fût en liquéfaction. Alors, on laissait tout refroidir et le fer se trouvait coulé. Pour le rendre malléable et le tremper, il était envoyé à la forge ou « *éyolvi* » en langue fang ; là, il subissait les derniers traitements. Il était d'abord chauffé dans une espèce de petit fourneau que certains voyageurs européens ont appelé « forge pahouine » et qui n'est pas sans rappeler la forge catalane.

Cette « forge pahouine » ou *nkôm* comportait un double soufflet composé de cylindres de bois creux, fermés par une peau de bête bien ajustée et auxquels on avait pratiqué une soupape bien adaptée à un manche de bois. Lorsqu'une personne, accroupie par terre et tenant les manches de bois, actionnait rapidement ces derniers de bas en haut et de haut en bas, l'air était envoyé dans les cylindres de bois et dans les tuyaux en fer qui les prolongeaient jusqu'au foyer où se trouvait le bloc de métal à traiter.

Lorsque le fer était bien rouge, on le retirait du feu à l'aide de pincettes appelées « *mebeny* », puis on le déposait sur l'enclume ou *nnôn*, qui avait la forme d'une pyramide dont la pointe était enfoncée en terre. Enfin, le fer était battu avec une espèce de marteau sans manche ayant la forme d'un cône tronqué et appelé « *édu* ». Cet outil pesait de trois à six livres environ.

## **2- Le cadre social du travail dans la société traditionnelle**

En même temps que les formes modernes de travail s'introduisaient dans les sociétés précapitalistes, les hommes se convertissaient aux nouvelles formes de production. Les origines de ces conversions étaient probablement diverses. Je vais énumérer celles qui m'ont semblé les plus décriptables

Dans les sociétés traditionnelles gabonaises, le travail était la base de toute l'économie communautaire. Il était au service de l'économie monétaire d'abord par le truchement de l'impôt via le travail forcé, et ensuite par nécessité de s'adapter aux nouveaux modes de vie. L'acquisition de biens matériels par le travail salarié a, de ce fait, engendré un processus de rupture avec les formes anciennes qui, rappelons-le, étaient basées sur un système d'équilibre social. La production agricole, dans les différentes zones d'Afrique en général, et du Gabon en particulier, reposait sur une participation objective et communautaire au travail social. La communauté se définissait par rapport à l'appartenance à un clan ou à un lignage. Cette précision, permettra de comprendre plus loin les mécanismes socioculturels propres à chaque groupe, et intériorisés depuis des temps immémoriaux. En effet, toute production agricole, ou autre, était fonction d'une hiérarchie donnée, d'une division sexuelle du travail et aussi d'une division des formes de production. Ces règles s'accompagnaient des formes sociales diverses et dont certaines survivent de nos jours. La polygamie, le droit d'aînesse ou la parenté, entre autres, sont des valeurs et des pratiques qui lient la société gabonaise d'aujourd'hui à son passé.

On ne peut comprendre le principe de fonctionnement et les structures sociales de la société gabonaise sans se référer à la parenté. En effet, parler de la parenté revient à faire état de toute l'organisation sociale, économique et même politique.

C'est à travers la parenté que les individus reçoivent aussi bien leur statut que leur identité sociale. C'est ailleurs à juste titre que Christian Ghasarian écrit : « une personne sans parents n'a pas de position sociale. Cette position, qui implique un ensemble de droits et de devoirs, s'inscrit dans un système de relations. La parenté détermine des modèles institutionnalisés de rapports sociaux marqués par le pouvoir, l'obéissance, les échanges économiques, la coopération, etc. Les attitudes socialement prescrites jouent notamment dans la relation aîné/cadet, parents/enfants, mari/femme, frère/sœur, oncle/neveu, la relation avec ceux qui sont des conjoints prescrits ou prohibés, les relations de plaisanterie, les relations d'évitement, etc. »<sup>39</sup>. Dans la société traditionnelle, il existe une nette séparation entre ceux qui sont considérés comme des parents et ceux qui ne le sont pas. On remarquera d'ailleurs qu'au cours d'une assemblée familiale (par exemple le mariage), seuls les parents (filiation ou alliance) ont le droit de prendre la parole.

Il faut toutefois noter que ce lointain passé, même s'il reste vivace au travers de certains aspects, est dilué à cause des transformations issues des contacts avec d'autres

---

<sup>39</sup> Voir Ghasarian Christian, *Introduction à l'étude de la parenté*, Paris, Edition du Seuil, 1996, pp 11-12.

civilisations, mais aussi avec l'évolution des formes de production adaptées à un échange intéressé. Ainsi, le travail social va se convertir en travail salarié.

Dans les sociétés traditionnelles<sup>40</sup> au Gabon, le travail s'inscrivait dans le cadre social de la parenté. Cette dernière se définissait par l'appartenance du groupe à un ancêtre commun (mythique ou réel). Cette appartenance renvoie aux notions de clan, de lignage ou de tribu, qui constituaient la population d'un village. Le village était l'unité de résidence. Il comprenait, en principe, un ou plusieurs groupements étendus soumis à l'autorité d'un chef. Le village, espace humain, se composait de familles plus ou moins restreintes, formées chacune par un homme, qui est le chef de famille, avec femme (s) et enfant (s).

La vie de relation du village était assurée à la fois par la parole (Hampaté-Bâ, 1994)<sup>41</sup>, et par un réseau de pistes adaptées à l'économie de subsistance et par voie d'eau. Sur le plan de l'économie, chaque famille constituait un centre autonome de production et de consommation portant sur un long éventail d'activités.

Toutefois, la coopérative entre familles portait sur des activités limitées. En effet, selon l'anthropologue Raymond Mayer (1992)<sup>42</sup>, les mécanismes d'entraide existants dans le contexte Ntumu de la province du Woleu-Ntem (région septentrionale du Gabon) consistaient en des invitations lancées par une cultivatrice à ses proches parents pour venir pendant une période déterminée (trois à sept jours) l'aider à effectuer des opérations urgentes. Une autre formule plus élaborée consistait à utiliser les systèmes d'entraide connus sous le nom de « *Bikama* » (pluriel d'*Ekama*), et supposait le travail combiné entre plusieurs femmes pendant quelques jours. Ce groupe n'était lié par aucune obligation, mais rassemblait d'ordinaire les membres d'un même lignage, c'était une alliance de circonstance à charge de revanche ; une forme de « contre-don ».

Dans le cadre familial, la parenté était traditionnellement la base de toute activité économique. Toutefois, la notion de productivité paraissait confuse d'autant que certains auteurs parlent aujourd'hui de « mode de production pseudo communautaire » (Mayer 1992 :223).

---

<sup>40</sup> Le pluriel est employé ici pour montrer la diversité des groupes sociaux au Gabon.

<sup>41</sup> Selon Hampaté-Bâ, « Là où l'écrit n'existe pas, l'homme est lié à sa parole, il est engagé par elle ». Voir « *Oui mon commandant* », Mémoires 2, Arles, Actes Sud, 1994, p.392.

<sup>42</sup> Voir les analyses de Raymond Mayer, *Histoire de la famille gabonaise : Découvertes du Gabon*, Libreville, Centre Culturel Français Saint-Exupéry, 1992, 261 pages.



D'après l'étude menée par Mayer (1992), l'économie traditionnelle était plus individualisée qu'on a bien voulu le dire ou l'écrire. En effet, ajoute-t-il, certes l'organisation du travail recourait fréquemment à l'entraide et aux solutions collectives, mais l'usage des champs et les bénéfices de la production agricole étaient directement liés à la capacité individuelle de la cultivatrice. Il est soutenu en ce sens par l'historien Métégué N'nah, pour qui, « les plantations qu'un membre de la famille cultivait dans le domaine commun, souvent avec le concours de ses congénères, restaient la propriété de sa famille restreinte » (Mayer, 1992). Il ajoute que d'autres activités comme la chasse, la pêche et le commerce se faisaient assez souvent en groupe à cause du niveau technique très faible des sociétés en question et des dangers auxquels étaient exposés les individus qui y prenaient part.

Dans les sociétés gabonaises, le travail agricole se fait sur brûlis compte tenu de la spécificité de la région dans laquelle le pays se trouve. En effet, comme l'indique Sahlin (1976 :83), l'agriculture sur brûlis est une pratique courante dans la forêt tropicale. La méthode est simple. Elle consiste à abattre d'abord les arbres à la hache ou à la machette, on laisse sécher sur place, puis on brûle les débris accumulés : c'est le slash-and-burn ».

Lorsque les villageois terminaient les premières semences ou lorsque les plantes étaient en train de germer, ils s'adonnaient à la pêche ou à la chasse. Il y avait toujours une activité qui se substituait à l'autre. La jachère était appliquée à tous les types de champs, même si les durées étaient variables. D'ailleurs, dans son ouvrage, Sahlin (1976) rapporte que la parcelle essartée était cultivée une saison ou deux puis laissée en jachère pendant des années en vue de lui restituer généralement sa fertilité à travers un processus de reboisement naturel. En somme, le rythme de travail dans les sociétés traditionnelles gabonaises n'était pas fonction des horaires d'horloge, mais davantage soumis plutôt à l'horloge biologique des populations<sup>43</sup>.

De ce point de vue, la procédure même de travail, comme l'explique Sahlin est sujette aux interférences les plus diverses. Pour lui, la journée ordinaire de travail était souvent brève, parce que fréquemment interrompue. Le travail était souvent donc irrégulier malgré son caractère intensif (Sahlin, 1976 :98). Dans la répartition sexuelle des tâches, Gaulme (1981 :131)<sup>44</sup> indique que les hommes se consacraient apparemment à la chasse, au commerce et à d'autres activités qui ont disparu dans deux secteurs très importants, à savoir le tissage et

---

<sup>43</sup> Pour en savoir plus, lire Ropivia, « L'horloge biologique est celle qui rythme les fonctions ou l'activité métabolique et somatique de l'homme en tant qu'être vivant », *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 39, n° 108, décembre 1995.

<sup>44</sup> Voir Gaulme F, *Le pays de Cama un ancien État côtier et ses origines*, Paris, Karthala, CRA, 1981.

la forge. Les femmes quant à elles préservent leurs activités. Elles s'occupaient de l'agriculture, cultivaient la terre, sèment et moissonnaient<sup>45</sup>.

Le travail dans la société traditionnelle répondait aussi à un besoin de sécurité qui se traduisait par la pérennité des activités et des techniques économiques ancestrales. Cela procurait aux travailleurs une certaine relation avec les ancêtres, grâce au respect de l'organisation du travail léguée par ces derniers. Aussi, le travail de la société traditionnelle faisait appel aux rites qui reliaient le monde visible (village) au monde invisible (celui des morts). Aucune activité ne pouvait être entamée sans la bénédiction des ancêtres. Le culte des morts était organisé par les sociétés secrètes comme le *Ngil* et *Mevung* (Laburthe-Tolra, 1991)<sup>46</sup>. Chez les populations Fang du Gabon, ces pratiques ont été mises en minorité au moment de la colonisation. Les sociétés secrètes se sont consacrées un moment à contrer l'invasion, mais en vain.

Une autre conception du travail a vu le jour. Tout d'abord, le colonisateur se trouve en face de populations mobiles et parfois instables et profite de leur fragmentation pour s'établir. Il modifie par conséquent les rapports de force établis entre les différents groupes. Il tire ensuite le paysan de ses bases et de ses activités traditionnelles, lui imposant de donner une place toujours plus importante aux productions agricoles ou de cueillettes destinées au secteur colonial. De là apparaissent les divergences sur la conception même du travail (Jacob 1994 :9). Pour les peuples du Gabon, la conception du travail qui assurait la perpétuation de la vie et la reproduction cyclique de la société, en ménageant le maximum de temps social, est aux antipodes de celle qui fait de *l'homo economicus* l'agent d'un progrès indéfini, mesuré en accumulation des biens matériels. La production économique dans cette société n'a pour finalité qu'un entretien obtenu à moindre coût, laissant un temps considérable pour la production sociale (Sahlins 1976 :98). De cette conception de la vie sociale se répand l'opinion selon laquelle ces peuples sont paresseux, en raison de la fertilité du sol qui leur assure une existence presque sans travail (Pourtier 1989 :45). À propos de cette opinion répandue sur la paresse congénitale des indigènes, chacun voulait donner une explication. Pour De Brazza (Pourtier 1989)<sup>47</sup>, c'est vers la nature qu'il faut se tourner et notamment vers la fertilité du sol « ... en raison de cette fertilité du sol qui leur assure l'existence presque sans travail, toutes ces peuplades sont fort paresseuses ». Il ne se demandait pas si la fertilité du sol

---

<sup>45</sup> Lire Sahlins, « dans l'archipel Fidji à l'île Moala, les femmes sont exclues de l'agriculture et manifestent beaucoup moins d'intérêt que les hommes envers les activités productives ».

<sup>46</sup> Le *Ngil* est le rite du feu purificateur symbolisé par le gorille. *Mevung* est un rite initiatique des femmes contre les essences sorcières quelque soit leur sexe, voir Laburthe-Tolra (1991, 268-276).

<sup>47</sup> Voir Roland Pourtier, citant Brunswig H. in *Brazza explorateur de l'Ogooué*, op.cit., p.220.

n'était qu'un élément dans le processus de production de ces populations. Il fallait planter, débroussailler, sarcler, etc.

D'autres vont qualifier ces populations indigènes comme étant des sociétés de loisirs. Cependant et heureusement d'ailleurs que les défenseurs de ces théories ne monopolisaient pas totalement la pensée de l'époque. Aussi, il se trouve que quelques personnalités ont nuancé les arguments exposés plus haut. Ces derniers ont essayé d'analyser la situation en se plaçant du côté des indigènes et en mettant l'accent sur l'absence de motivation chez ces derniers. Le Docteur Cureau est l'un des premiers à s'y indigner. Pour lui, « on répète sans cesse que le Nègre est paresseux. J'estime sans crainte du paradoxe que c'est pure calomnie. Il n'est point paresseux, il est seulement inoccupé et n'a aucun motif impérieux pour travailler davantage » (Sahlins 1976 :95)<sup>48</sup>.

Schweitzer quant à lui (1985 :142) conclut que « l'indigène n'est pas paresseux, c'est un homme libre ». Aussi faut-il lui donner les moyens qui lui permettent de travailler et lui offrir des gains réguliers.

L'administration lui crée donc des nouveaux besoins et lui impose des taxes sous forme d'impôts. Les impôts et l'accroissement des besoins pourront certainement pousser les indigènes à travailler. On fait en même temps de l'autochtone un homme avide d'argent et de jouissance et non un ouvrier sûr et consciencieux (Schweitzer 1985 :143). La nuance du vocabulaire relatif au travail est révélateur d'un changement d'attitude au fur et à mesure que les autochtones deviennent colonisés. Il va alors s'amorcer une transformation de la société qui s'accomplira par la destruction de l'ordre ancien.

### **3- Période coloniale**

#### **3.1-Évolution des formes de travail et développement du travail salarié**

Si en Europe, la notion de salaire naît véritablement avec l'expropriation des cultivateurs qui, n'ayant rien pour survivre, étaient obligés de vendre leur force de travail, en Afrique en revanche, le salaire est un fait récent.

On est d'ailleurs tenté de se demander si le salaire a réellement existé lors de la prise en otage des populations gabonaises par le colon. La réponse à cette interrogation est

---

<sup>48</sup> Cette citation rejoint les observations faites par Sahlins à propos des Bochimán Kung, quand il dit qu'il n'est pas rare de trouver des adolescents vigoureux et actifs qui passent le plus clair de leur temps à se rendre visite d'un champ à l'autre pendant que les parents plus âgés travaillent pour les nourrir.

certainement négative. Car on ne saurait parler de salaire dans un contexte de travail forcé et d'oppression. L'émergence du monde des travailleurs est certainement antérieure à celle du salarié ; étant donné que le salaire au sens actuel du terme n'intervient qu'après l'abolition du travail forcé qui date seulement du 2 avril 1946.

Jusqu'à la fin de la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle, la forme marchande de la force de travail est totalement absente au Gabon. C'est le système d'échange entre produits qui prévalait avant cette date. C'est ainsi qu'avant l'introduction de la monnaie, l'économie gabonaise était orientée vers le troc.

Les échanges entre populations de la côte et celles de l'intérieur du pays nécessitaient l'intervention de courtiers, pour mettre en contact les vendeurs et les acheteurs. C'est ainsi que du producteur au consommateur final, la valeur du produit s'effritait du fait de la diversité d'intermédiaires, dont chacun soutirait une part de bénéfice.

Ce n'est qu'à partir de 1865 que cette pratique tombe quelque peu en désuétude, car les courtiers revenaient de plus en plus chers. Les vendeurs avaient donc choisi la formule qui consistait à aller chercher des clients et à livrer eux-mêmes leurs produits.

Le système de troc va se poursuivre jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle. Malgré l'installation des centres commerciaux européens au Gabon, le troc reste le seul mode d'échange des produits locaux alors très enviés par l'occident (caoutchouc, ivoire, or, etc.) contre des produits européens très prisés par les autochtones (pagnes, fusils de chasse, etc.). Ce mode de transaction disparaîtra progressivement avec la pénétration et la prise de possession totale du Gabon par l'administration coloniale. On va dès lors assister à la transformation des formes de travail.

Inéluctablement, la mise en œuvre du travail forcé conduit à un bouleversement de la société, de son temps, de son espace, de ses pratiques et des valeurs dont elle est porteuse. Le travail forcé sera ainsi imposé à ces populations dont l'existence correspondait jusque-là à une certaine communication avec la nature.

### **3.2-Le travail forcé**

La définition du travail forcé en droit positif est donnée pour la première fois par l'article 2-1 de la Convention internationale de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) du 26 juin 1930 sur ce thème : « l'expression travail forcé ou obligatoire désigne tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel ledit

individu ne s'est pas offert de son plein gré ». Le travail forcé était en effet un système consistant à amener les indigènes contre leur gré à fournir l'effort nécessaire pour l'exécution des travaux « d'intérêt général ». On lui conférait aussi une fonction éducatrice : « Faut-il abandonner les indigènes à leur misère ou bien avons-nous le droit de les diriger intelligemment sans brutalité, mais fermement ? »<sup>49</sup>.

Dans cet état d'esprit, le travail forcé passe pour un exercice thérapeutique dont le but, plus ou moins lointain, est de « hâter ce jour-là où l'indigène, ayant compris son véritable intérêt, se pliera spontanément à la loi du travail puisqu'il aura atteint l'âge de la raison (occidentale) ».

Pour donner une idée des raisons objectives qui ont motivé cet état de fait, il y a le milieu naturel gabonais où la forêt est omniprésente et où les voies de communication sont difficiles à tracer. Sur le plan économique, en effet, depuis le début du siècle, les grandes compagnies concessionnaires qui ont investi le terrain ont besoin de mains-d'œuvre importantes nous dit Jean-Marie Ndekamotsebo<sup>50</sup>. Alors, pour faire face aux carences en hommes, il va être instauré un système dénommé du « travail sous contrat » qui s'apparente de très près au travail forcé. Le travail sous contrat a surtout été un facteur de migration, un levier dans le mécanisme de l'économie de traite. Élément de déséquilibre entre le littoral et l'intérieur des colonies, le travail forcé pourrait être également considéré comme un facteur de régulation entre les régions mises en valeur sur la base des cultures d'exportation et celles considérées comme réservoirs de mains-d'œuvre. L'effet qui s'impose de façon immédiate est celui créé par la ponction d'une importante fraction de la force de travail dégagée de l'économie de subsistance et mobilisée sur les chantiers. Aussi, pour assurer la stabilité de la main-d'œuvre, l'administration laissait signer des contrats d'un an, voire deux, qui étaient à terme un véritable esclavage puisque le colon pouvait recourir à la force publique contre les fugitifs. Sous prétexte de donner aux travailleurs l'esprit d'épargne, on ne les payait pas parfois. On inscrivait les sommes qui leur étaient dues sur un carnet de pécule. Ce qui était un moyen d'empêcher une éventuelle évasion pour des populations attachées à leur indépendance.

---

<sup>49</sup> Voir Fall B, *Le travail forcé en Afrique occidentale française 1900-1945*, Paris, Karthala, 1993.

<sup>50</sup> Lire la thèse de Ndekamotsebo J. M., *Les trajectoires socio-professionnelles des employés au Gabon : cas des employés de Banque*, thèse de doctorat d'anthropologie et sociologie du politique, 2001.

En effet, en fonction des exigences des sociétés et des colons, le Gouverneur taxait chaque année les circonscriptions de sa colonie tenues à fournir au secteur privé une quantité déterminée de main-d'œuvre. Les engagés étaient parfois expédiés à des kilomètres. Il est même arrivé que le Gouverneur de l'AEF critique le procédé. Aussi écrivit-il que : « Les jeunes mâles des villages de l'intérieur sont enlevés à leur vie coutumière, à leurs femmes, et à leurs enfants, pour être tous portés dans des campements... où l'homme se trouve dépaycé, désindividualisé pour son plus grand dommage moral » (Suret-Canale 1971 :320).

Les réquisitions pour les besoins de l'administration, sous couvert de l'intérêt public, étaient coercitives à travers les sanctions encourues par ceux qui s'y refusaient, au titre des peines de l'indigénat. Le code de l'indigénat était un moyen de répression par voie disciplinaire, un régime essentiellement d'exception (Fall 1993 :47). Le régime de l'indigénat consacrait une doctrine où le Commandant du cercle, pilier du système colonial, était nanti de toutes les prérogatives y compris de pouvoir disciplinaire pour assurer l'autorité de l'administration coloniale sur les populations.

Quelques points de lumière ont jailli de cette époque du travail forcé, il s'agissait du travail libre. C'était un engagement souvent oral entre l'employé et un employeur privé. Ce procédé a été aussi expérimenté par le Docteur Albert Schweitzer lorsqu'il part du point de vue selon lequel « le primitif est bon à quelque chose lorsqu'il est dans son village, où il a l'appui moral de sa famille et de sa parenté. Sorti de son milieu, il perd ses principes de moralité. Les agglomérations de travailleurs indigènes sont des foyers de démoralisation » (Emane 1992 :70).

Le procédé mis en place par le médecin alsacien dans son hôpital de Lambaréné, consistait à ce que les malades devaient se présenter avec l'ensemble de leurs proches pour les assister. Les membres de la famille étaient pris en charge sur le plan matériel par l'hôpital, en contrepartie des tâches qu'ils accomplissaient. D'après ce médecin venu de « l'autre côté du Grand lac Salé »<sup>51</sup>, verser un salaire à l'indigène revenait en fait à affamer toute une famille, car le salarié rentrait rarement avec sa paye au village. Il lui fallait un salaire en nature. Toutefois, cette formule ne fera pas école, d'autant plus qu'au même moment les chantiers forestiers instituaient des salaires comme éléments d'échange au travail fourni.

---

<sup>51</sup> L'expression, est tirée de l'ouvrage de Hampathé-Bâ, *L'étrange destin de Wangrin*, Paris, UGE, Collection 10/18, 1973.

### 3.3-Législation du travail salarié

Un décret du 11 mai 1903 introduit la notion de contrat de travail. Ce texte comprend un ensemble de dispositions réglementant le travail salarié. En ce qui concerne l'âge des travailleurs, ce décret a fixé à 15 ans la limite minimum. Pour ce qui est du mode de rémunération, une clause autorisait le paiement des salaires en nature. Un autre décret du 28 mai 1907 accordait la possibilité aux chefs d'entreprise d'opérer une retenue de salaire dans le cas où le salarié s'absentait pour une durée de moins de 30 jours. Cette retenue équivalait au nombre de journées d'absence. Le travailleur était également frappé par une amende correspondant au tiers de la somme aussi retenue. Si la durée d'absence était supérieure à 30 journées de travail, le contrat de travail était résilié de plein droit, le salarié étant considéré comme déserteur (Bobassana 1978 :140). Cette législation sera marquée par des innovations considérables. Le décret du 7 avril 1911 définit la réglementation du contrat de travail applicable aux travailleurs salariés de l'agriculture, de l'industrie et du commerce. L'une des innovations est la reconnaissance de la liberté de travail. Ainsi, on distingue à partir de cette date, le travailleur permanent du travailleur journalier ou temporaire. L'engagement de ce dernier ne fait l'objet d'aucun acte écrit signé devant un agent de l'État. En revanche, l'engagement du travailleur permanent impliquait la conclusion, devant un agent de l'État, d'un contrat d'une durée maximum de deux ans. Certains représentants de l'État colonial avaient préconisé des contrats de cinq ans, conclus non pas avec les travailleurs directement, mais par les soins et sous la responsabilité des chefs de village. Le logement et la nourriture étaient à la charge de « capitalistes » (Bobassana 1978 :141). Un livret de travail rapportant les clauses du contrat était établi pour chaque travailleur engagé. L'institution de ce document aurait eu pour but de donner à l'ouvrier une connaissance des dispositions du contrat. « Mais en réalité, il n'est pas possible aux ouvriers de contrôler les clauses insérées dans ce document en particulier à cause de leur état d'analphabétisme. On peut penser que ce livret ouvrier constituait un simple moyen de réprimer ce qui est improprement qualifié de paresse et de vagabondage » (Bobassana 1978 : 141).

Le texte prévoyait également un certain nombre de mesures telles que le paiement des salaires en nature, la prescription d'une visite médicale lors du recrutement. Dans le cas des chantiers forestiers, les gens arrivaient soit de leur propre gré (Dédet 1984 :188) en quête d'un emploi quelconque, soit dans le cadre des recrutements organisés en application des lois sur le travail forcé. C'est la grande période des « coupeurs de bois » dans un pays forestier.

En effet, de par les premières formes de salariat recensées sur le territoire du Gabon, les éléments qui ont constitué la classe ouvrière gabonaise se trouvent dans l'industrie du bois dont l'exploitation date des années 1920 (Balandier 1954 :504). Les exploitations minières quant à elles, ont fait leur apparition aux environs de 1930 (Balandier 1954 :505). C'est, en effet, dans les chantiers forestiers et miniers que les villageois ont pris contact avec le travail salarié.

D'autres nouveaux manœuvres s'étaient constitués sous la contrainte des administrateurs coloniaux. Ils étaient qualifiés de manœuvres engagés d'autant plus que la nouvelle législation de 1946 reconnaissait la liberté du travail (Balandier 1954 : 506). Ces migrations au profit d'un nouveau secteur économique avaient fait du Gabon un pays de manœuvres. En effet, selon les chiffres de l'Inspection générale du travail, en 1950, l'ensemble du territoire gabonais comptait 83,1 % de manœuvres contre 13 % d'ouvriers dits qualifiés. Le paysan, une fois déraciné, s'acheminait par étapes successives, progressant d'une entreprise à l'autre vers l'un des grands centres urbains où les possibilités d'avoir un métier plus rémunérateur étaient probablement plus grandes.

Signalons aussi que les entreprises existantes n'avaient pas encore besoin de travailleurs hautement qualifiés. Les seuls spécialistes étaient ceux des bâtiments et des travaux publics dont la demande était immédiate pour satisfaire les besoins des entreprises. Cette situation a conduit à des tentatives de formation professionnelle accélérée de huit mois (Balandier 1954 :505) au sein de quatre sections organisées en fonction de cette urgence : le briquetage, le béton armé, la charpente, la menuiserie. Le reste des formations relevait d'un apprentissage auprès d'un aîné plus ou moins qualifié. Le Gabon reste donc, jusqu'en 1960, le pays des ouvriers sans qualifications.

### **3.4-Abolition du travail forcé et travail libre**

C'est en effet le 10 juin 1930 que la conférence générale de l'Organisation Internationale du Travail de la Société des Nations, convoquée à Genève par le conseil d'administration du Bureau International du Travail (BIT) se réunit et adopte une série de mesures visant à éliminer le travail forcé. Cela montre à quel point les conditions de travail dans les colonies commencent à inquiéter le reste du monde. On peut cependant déceler des insuffisances quant à l'application stricte de ces mesures, car n'ayant pas d'organe de contrôle, le travail forcé est resté en vigueur jusqu'en 1946. Ce n'est que le 2 avril 1946 qu'un décret sur la liberté de travail dans les pays de l'AEF a été signé.



La libéralisation du travail n'est pas une fin en soi, car la monétarisation de l'économie entraîne de nouveaux besoins. De ce point de vue, si autrefois le système d'échange était celui du troc, la nouvelle société capitaliste exige désormais l'utilisation de la monnaie. Cela oblige à nouveau les indigènes à vendre leur force de travail pour un salaire dérisoire. On assiste dès lors à une division de la société en deux blocs. Notamment les détenteurs des capitaux d'une part et les vendeurs de la force de travail d'autre part.

Dans ce contexte d'évolution rapide, la vente de la force de travail répond à plusieurs exigences. Des nouveaux besoins naissent systématiquement. L'acquisition des produits européens, alors très prisés des noirs, se fait désormais en monnaie et non en échange avec des produits africains. De plus, la dot se voit monétisée. C'est pour cela que la libération du travail n'est pas synonyme de rupture avec le passé. Il s'agit simplement d'une continuité avec des petites modifications en ce qui concerne les conditions de travail. C'est ainsi qu'on va assister à une prolifération d'entreprises dans des domaines divers et variés.

**Tableau 1:** Répartition des salaires par secteur d'activité en 1947

Agriculture	Forêt	Mines	Industries	BTP	Gens de maison	Administration	Autres	Total
1145	9875	7559	1856	579	1565	3300	988	26877
4,2 %	36,8 %	28,1 %	7,0 %	2,1 %	5,9 %	12,3 %	3,6 %	100 %

**Source :** *Annuaire statistique de l'AEF (1936-1950)*

À la lecture de ce tableau, on peut encore se rendre compte que la forêt continue à absorber le plus grand nombre de salariés. Cela témoigne de la prédominance de ce secteur d'activité dans l'économie gabonaise à cette époque. Les mines qui aujourd'hui occupent un rang important venaient en deuxième position.

La troisième place occupée par l'administration s'explique par la forte mobilisation des Européens dans cette catégorie. Au cours de cette période, le renforcement des employés européens dépêchés de la métropole est évident.

Les quatre dernières places sont occupées, par ordre d'importance croissant par les industries et les transports (on assiste à un mouvement de construction de ce que l'on peut appeler de nos jours des « routes »), les gens de maison, l'agriculture (qui, comme on peut le remarquer aujourd'hui, est restée le parent pauvre des préoccupations gouvernementales) et les autres activités économiques.

Après la libération du travail, on peut se rendre compte que, par rapport à la période du travail forcé, le nombre de salariés va crescendo suite à la monétisation des échanges et au fait que le travail salarié commence à devenir une source de vie. C'est désormais le salaire qui va s'installer.

**Le salaire**, selon le concept classique de *l'homo economicus*, est la seule finalité du travail, car les hommes et les femmes ne seraient mus que par le désir d'optimiser leur bien-être matériel. Ici le salaire remis au travailleur devait permettre, avant tout, à celui-ci de s'acquitter de la taxe de capitation de peur de représailles<sup>52</sup>. En effet, la conception coloniale du salaire était un héritage des compagnies concessionnaires. Ces sociétés s'étaient vues concéder, pour 99 ans, les fruits de la terre, de la chasse et de la pêche, les droits de la police et de la justice ainsi que le privilège de lever les taxes, et même de passer des traités avec les États voisins. La société commerciale industrielle et agricole du Haut-Ogooué (SHO) entrée en activité en 1897 a été la première et la plus vaste de ces sociétés. L'impôt de capitation était le truchement par lequel le salariat s'est généralisé. L'économie forestière était là pour créer des conditions favorables à cette généralisation (Pambou-Louéya 1980 :533) et à fournir des matières premières nécessaires à l'Europe. Il apparaît que le manoeuvre des chantiers forestiers devait travailler entre quatre et six mois pour obtenir le salaire d'un contremaître ou celui du mécanicien. Aussi, le désir de tenter sa chance en ville commence à animer plus d'un travailleur. Ceci, d'autant plus que bon nombre de travailleurs n'avaient pas toujours perçu leur salaire de façon régulière.

Cette évolution des différentes formes de travail va déboucher sur l'élaboration d'un salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) dont la mise en application généralisée intervint à partir de 1967, année au cours de laquelle Albert Bernard Bongo arrive au pouvoir.

**Tableau 2:** Évolution du SMIG et du salaire plafond de 1967 à 1971

Date d'application	SMIG en FF	Plafond en FF
1-2-1967	147	1500
1-7-1968	159	1500
1-4-1969	166	1500
1-3-1970	180	1800
1-4-1971	180	1800

Source : Rapport BIT, 1972.

<sup>52</sup> D'après Hampathé-Bâ, on appelait l'impôt de capitation impôt de l'âme, car celui qui était incapable de s'en acquitter ne pouvait vivre en paix, voir *Amkoullel l'enfant peul*, Mémoires I, Actes Sud, Arles, 1991, p.67.

Il faut rappeler que le SMIG a été révisé en 1977 et à été porté à 460 FF, soit 23. 000 FCFA, alors qu'en septembre 1979, il est de 600 FF, soit 23. 000 FCFA. Quelques années plus tard, le SMIG a été révisé et porté à 44. 000 FCFA. En octobre 2006, il est passé après plusieurs décennies de stagnation de 44.000 à 80.000 FCFA et de la valeur du point d'indice de la Fonction publique, de 400 à 425. Puis, avec l'arrivée au pouvoir en 2009 d'Ali Bongo, le SMIG vaut désormais 150.000 FCFA depuis le 18 janvier 2010.

Pour ce qui est du salaire minimum, il est fixé par décret présidentiel, après consultation des syndicats. La fixation du taux du SMIG doit normalement tenir compte de l'évolution du coût de la vie, notamment l'indice des prix à la consommation.

#### **4- Période de l'indépendance**

De l'histoire brièvement évoquée ici découlent certaines caractéristiques du travail salarié au Gabon.

Le travail est resté sous-payé, malgré les hausses de salaires qui ont eu lieu à partir de 1967 et jusqu'à la fin des années 1980. Le blocage des salaires consécutifs à la crise accentue cet aspect : le pouvoir d'achat des travailleurs a très fortement diminué depuis 20 ans. L'origine de cette sous-estimation constante du coût du travail peut être repérée dans les conditions initiales de mise au travail par la contrainte (travail obligatoire, monétarisation forcée par le biais de l'impôt de capitation, cultures obligatoires, échange inégal). Le salaire minimal est insignifiant : il ne peut en aucun cas satisfaire aux besoins essentiels d'une famille, même nucléaire (il a été calculé à l'origine sur la base des besoins primordiaux d'une personne seule et, s'il a augmenté plus vite que l'inflation jusqu'aux années 1970, sa valeur réelle a ensuite très rapidement baissé). Cela n'affecte pas, bien entendu, les seuls salariés. Les marges de petits artisans ou commerçants sont très faibles. D'une certaine manière, l'ensemble des structures économiques reposent sur un travail quasi-gratuit ou très peu rémunéré : les patrons de petites unités artisanales ou commerciales recrutent largement leur main-d'œuvre parmi des dépendants (famille) ou des apprentis. Le salaire minimum, enfin, n'est pas respecté, dans des entreprises « informelles » comme dans certaines entreprises du « secteur moderne ».

L'entreprise est le lieu de très fortes inégalités de salaire. L'insignifiance du salaire minimum fait qu'il peut exister entre deux ouvriers de la même entreprise une différence de salaire allant de un à trois (à titre d'exemple, cet écart est supérieur à celui qui existe en

France entre ouvrier payé au SMIG et un cadre en début de carrière). La convention collective interprofessionnelle, qui établit des salaires minimaux par catégories, est en général nettement en dessous de la pratique pour les catégories supérieures. Lorsque l'on est dans les catégories inférieures, le salaire minimum catégoriel représente l'essentiel de la rémunération brute. Au contraire, plus on s'élève dans la hiérarchie de l'entreprise et plus la part du salaire « catégoriel » dans le salaire est faible. Enfin, les taux de rémunération du personnel expatrié restent très supérieurs à ceux du personnel local.

Loin d'être coupés de leur milieu, comme l'espéraient les administrateurs coloniaux de l'après guerre, les salariés y réalisent l'essentiel de leurs investissements (sociaux ou productifs). Le milieu d'origine reste la référence principale pour mesurer le statut social dont bénéficie chaque personne. Cela permet d'expliquer pourquoi, par exemple, certains événements (funérailles, retrait de deuil, circoncision) déclenchent tant de passions et nécessitent de telles dépenses. Avec l'appauvrissement général qu'a connu la population ces vingt dernières années, les enjeux sociaux de telles dépenses se sont accrus.

La séparation entre le monde des salariés et le reste de l'économie, qu'a voulu introduire l'administration coloniale dans les années 1940, reste théorique. Cette conception demeure pourtant très présente dans les esprits, à tel point que le « secteur informel » est devenu une forme d'activité économique parfaitement reconnue par l'Etat et une identité revendiquée par les agents qui le composent. Ces deux formes de travail cheminent ensemble : revenus salariaux et non salariaux se complètent au sein d'un même ménage. Les salariés sont presque tous, quelle que soit leur catégorie, animés par l'idée d'investir dans de petites activités économiques du « secteur informel », pour eux-mêmes ou pour l'un de leurs dépendants. Les salariés échappent de cette manière en partie à leur condition salariale : leur intégration dans le « monde des salariés » est plus un moyen d'ascension sociale qu'une fin en soi. Alors que dans les pays tels que la France, la plupart des salariés se contentent de leur situation, les salariés gabonais sont mus par l'idée d'utiliser leur position sociale pour amorcer un processus d'ascension sociale qui se situe parfois en dehors de la sphère professionnelle. Cette caractéristique n'est pas réservée aux seuls salariés des catégories inférieures : nombreux sont les agents de maîtrise et des cadres qui souhaitent s'installer à leur compte, ou créent une unité économique parallèlement à leur activité salariale.

Aux insuffisances en rémunération correspondent des formes complémentaires de distribution de revenu qui interviennent à la des moments particuliers de la vie des salariés. On constate une généralisation de l'endettement des salariés (avances sur salaires, prêts consentis par l'entreprise) qui peut atteindre des proportions très importantes. De même, les

entreprises se trouvent pratiquement dans l'obligation d'apporter une aide pour les dépenses sociales (prêts pour funérailles ou, dans la plupart des entreprises, dons de la « caisse de solidarité »).

Il semble que la demande des salariés pour ces formes de revenus « détournées », ou « décalées » dans le temps, soit de plus en plus importante. Les deux remarques précédentes permettent d'expliquer ce phénomène : dans une période de baisse du pouvoir d'achat, elles permettent de préserver l'essentiel de ce que procure le travail salarié, à savoir le statut social. Elles constituent un support essentiel pour une consommation aux fins de valorisation sociale (voiture, équipements ménagers, funérailles) ou pour investissements productifs.

Dans premier chapitre consacré à l'évolution historique de l'arrivée des entreprises européennes et du travail salarié au Gabon, j'ai voulu mettre en évidence que certaines caractéristiques des travailleurs gabonaise ont une histoire. Elles ne sont pas simplement dues à une culture, ou à une mentalité que l'on qualifie trop souvent d'archaïque. Elles correspondent aussi à un mode de fonctionnement de l'économie globale, mise en place pendant et après la période coloniale, à des conditions matérielles d'existence et à un ensemble de rapports sociaux entre différentes catégories de la population. Ces caractéristiques confèrent aux rapports entre employeurs et employés une configuration spécifique. Les dirigeants sont contraints d'assumer des fonctions qui, a priori, se situent en dehors de leurs attributions.

Les réglementations sur la situation socioprofessionnelle des salariés gabonais datent de la période coloniale et notamment des travaux forcés. Au fil des années, les choses ont évolué comme cela vient d'être démontré. La situation du travailleur gabonais n'est donc plus la même que celle des années 1920. On peut simplement rappeler que la stratification est désormais plus évidente dans la ville de Libreville et que les écarts entre différentes couches et catégories socioprofessionnelles se sont creusés davantage.

## Chapitre 2

### Présentation de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG)

L'entreprise qui constitue le terrain particulier de cette thèse n'est pas la seule à s'être implantée au Gabon au cours de la première décennie de l'indépendance du pays. Il y avait aussi d'autres grandes multinationales pétrolières (Elf, Shell), minières (COMILOG, COMUF) et forestières (Rougier, CEB) qui ont dominé le paysage économique du Gabon à la même époque. Mon choix s'est porté sur la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) pour les raisons déjà évoquées en introduction. Il s'agit d'une société anonyme dont le capital est majoritairement étranger. Elle représente une entreprise de type industriel, fonctionnant avec un effectif de plus de deux cents agents (à plus de 90% gabonais). Son secteur d'activités concerne la transformation de matières premières entièrement importées, en l'occurrence des céréales françaises devant alimenter le marché des boulangeries ouvertes au Gabon. Bref, nous sommes en présence d'une entreprise qui représente le type même d'une organisation étrangère, relevant d'un modèle culturel exogène, et qui s'est donc trouvée dès l'origine en porte à faux avec le modèle culturel du pays d'accueil. Cette entreprise, par son histoire et par son fonctionnement actuel, offre les conditions idéales d'une enquête qualitative et quantitative permettant de mesurer avec une certaine précision les modalités d'une hybridation d'entreprise située entre deux cultures.

Pour atteindre cet objectif, je présenterai d'abord l'histoire de sa création et de son développement, avant d'exposer sa structure et son mode de fonctionnement récent, à la faveur de l'enquête de terrain menée sur place en 2009 et 2011.

C'est avec un capital social à majorité française qu'a été créée la SMAG en 1969. L'un des actionnaires, le groupe français Jean Louis Vilgrain, assure la gestion avec l'État gabonais. Son implantation sur un terrain donné par l'État, situé dans la zone industrielle au sud de Libreville, présente plusieurs avantages :

- La proximité d'une station de pompage lui assurant une alimentation en eau constante,
- L'accès direct au réseau de circulation facilitant aussi bien son approvisionnement en matières premières et matériel d'emballage, presque tous importés, que la distribution de sa production sur le marché national et international (Guinée-Equatoriale, USA, Asie et Cameroun).

## **I- L'histoire de la SMAG : Éléments d'anthropologie des lieux de travail**

### **1- La SMAG, au sud de Libreville**

Faiblement occupé par d'anciens villages autochtones, le sud de Libreville s'est aussi beaucoup transformé. Le développement d'infrastructures routières notamment du périphérique qui rejoint la voie du boulevard du bord de mer en un gigantesque échangeur (Lalala) a favorisé la création de zones commerciales et industrielles. On peut citer la Société Meunière et Avicole du Gabon, la SODUCO, les Ateliers et Chantiers d'Afrique Equatoriale (ACAÉ). Tous les espaces villageois environnants se sont incontestablement urbanisés au contact de ces activités. Au départ, le paysage constitutif de cette zone était rural, fait d'anciennes cases. Il s'est transformé en quartiers urbains. Pour évaluer cette évolution, on peut constater que les cases coloniales autrefois sur pilotis et à véranda qui structuraient ces villages dont Guy Lasserre faisait écho dans les années 1950, sont devenues des maisons en dur. Comme l'a relevé Madébé (1990), cette mutation s'est effectuée par la perte de leur aspect rural. Si l'on constate une ferveur pour les activités commerciales dans cette partie de la ville, elles restent directement associées au bâti. Les maisons basses construites en dur servant de logement familial font aussi office de commerce. Les transformations majeures qui touchent le cadre bâti s'observent davantage en bordure de route. Les immeubles abritant des entreprises s'égrainent le long des voies goudronnées. On en observe après le carrefour IAI avant d'atteindre l'échangeur de Lalala. Les habitations précaires ne sont pas moins constitutives du paysage sud de la ville. On les rencontre le plus souvent derrière les grandes bâtisses ou près des routes. C'est le cas par exemple après le club hippique en partant du

carrefour IAI. Des maisons en planches colonisent à gauche l'espace qui jouxte l'échangeur de Lalala.

Concernant les infrastructures routières, elles ont longtemps fait défaut dans le sud de Libreville. Cette situation a maintenu à l'écart de la ville certaines habitations. C'est d'ailleurs une des raisons qui poussa les pouvoirs publics à connecter Lalala au centre par la route. Cet aménagement a fait remplacer le vide qui existait avec le quartier Glass par un espace résidentiel qui peut-être qualifié de plus ou moins cohérent. Désormais, les citoyens qui habitent ce quartier, considéré comme le bout du monde jusque dans les années 1965, peuvent désormais rejoindre le centre-ville par le prolongement du Boulevard Gaston Guibet.

Comme le dit Wolkowitsch<sup>53</sup> - « Toute infrastructure nouvelle est considérée comme un axe ou un pôle structurant ; c'est en fonction de celui-ci qu'on se propose d'ordonner la croissance urbaine, d'aménager une zone industrielle ». L'aménagement dans la partie sud et notamment dans le quartier de Lalala qui est au centre de cette étude a été amorcé grâce à cette ancienne voie que constitue le bord de mer. La production du bâti a suivi son tracé ainsi que celui des axes qui lui sont rattachés. Ce sont surtout les sièges d'entreprise, les grands établissements de commerce ainsi que les bâtiments d'intérêt public qui eurent ce privilège. On peut remarquer qu'en partant de Glass pour Lalala, les magasins : Sogame équipe, Brossette Gabon ou les ministères tels que ceux de la planification et l'aménagement du territoire, occupent bien la position précédemment décrite. Les citoyens qui n'avaient pas de moyens de bâtir leur habitation le long de cette infrastructure du fait de sa non-continuité jusqu'à Lalala, se sont installés là où les possibilités de construire leur étaient offertes. Dans ces zones, les voies permettant la circulation des véhicules sont rares du fait d'une présence humaine qui a précédé celle des équipements. Dans ces quartiers, les pistes plus abondantes que les routes goudronnées posent de nombreux problèmes de mobilité à l'intérieur du quartier.

Plus au sud de Lalala, l'urbanisation s'est poursuivie de chaque côté de la voie principale jusqu'à Owendo<sup>54</sup> en dehors de quelques endroits où l'on traverse des espaces non construits. L'occupation de l'espace s'est faite en îlots. Elle laisse davantage observer des ensembles à vocation résidentielle et industrielle.

---

<sup>53</sup> Wolkowitsch M., « Géographie appliquée aux transports », in *Initiation à la géographie appliquée*, Paris, Masson, 1978, pp. 159-188.

<sup>54</sup> Périphérie de Libreville où se trouve le grand port du Gabon.



Par ailleurs, lors de mes différents séjours au Gabon d'août 2010 et 2011, la SMAG comptait environ deux cent trente-cinq (235) salariés. Cette entreprise est implantée dans la zone industrielle de la capitale du Gabon, Libreville, à proximité de l'échangeur Lalala, précisément dans le quartier Soduco. Pour accéder à l'entreprise, il faut d'abord parcourir la zone industrielle d'Oloumi, située sur la voie qui mène vers le grand port de la capitale (port d'Owendo), puis traverser le grand carrefour IAI. Ce parcours permet d'accéder à la Société Meunière et Avicole du Gabon.

### **1.1- Description de la SMAG et des chaînes de sa production**

En guise de description de la SMAG, je dirai d'abord qu'une barrière bien peinte de deux mètres et cinq silos se font remarquer à une distance de plus de cinq cents mètres. À l'entrée est installée une guérite. Pour avoir accès, vous devez décliner l'objet de votre visite et laisser une pièce d'identité aux agents de sécurité (au nombre de 2, parfois 3) qui vous accueillent. Sur le mur de droite, se trouve le règlement intérieur de l'entreprise, écrit en français. On peut y lire que « le travail est une affaire sérieuse », que les uniformes pour les agents d'exécution sont obligatoires, pas de visite des parents et marchands, que l'on ne doit ni fumer ni boire des alcools et que sortir du lieu de travail avant l'heure est interdite, etc. A part peut-être le premier commandement, aucun des autres n'est usuellement respecté, et ce règlement fait plutôt office de symbole. Les espaces verts qui s'étendent entre les bâtiments sont joliment entretenus par un service d'hygiène et de sécurité de l'entreprise.



**Photo 1:** Panneau et souvenir de la photographie de cérémonie de l'inauguration de la SMAG (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), Libreville, août 2010, à 10 h.

Cette image représente une enseigne qui explicite l'identité de l'entreprise (SMAG). Sur cette enseigne, on peut lire une brève historique de la SMAG. En effet, cette entreprise a été créée dans les années 1969 et a été inaugurée précisément le 10 octobre de cette même année, en présence de l'ex-Président de la République Gabonaise, Chef de l'État Albert Bernard Bongo. Pour un ancien de l'entreprise que j'ai pu rencontrer, il précise que cet événement a été un moment mémorable pour les travailleurs, mais surtout pour le Chef de l'État qui tenait à honorer de sa propre présence. C'était l'occasion pour lui d'affermir son pouvoir aux yeux des autorités de l'époque de la SMAG, mais surtout de rassurer son peuple juste après l'indépendance du pays en 1960.

## **1.2- Décors et « Lieux de travail »**

L'espace est un révélateur de statut au travers de plusieurs caractéristiques, nous dit Louche Claude (2011)<sup>55</sup>. Parmi celles-ci, il relève la localisation du bureau (avec la vue sur l'extérieur, la proximité des responsables), l'accessibilité (physique et psychologique, qui, si elle est faible, constitue un marqueur du statut élevé), la grandeur de l'espace, l'aménagement et la décoration. En effet, tous ces symboles affirment le statut de l'occupant de l'espace.

L'entrée dans les différents lieux de travail, de la Société Meunière et Avicole du Gabon offre le spectacle d'opérateurs en combinaisons blanches, jaunes, bleus, verts, etc. En un mot, chaque service se fait distinguer par le port d'un uniforme bien précis. Souvent dans un environnement très propre pour certains, et pour la plupart dans un entourage poussiéreux de farine et de blé.

Pour comprendre les nuances et les degrés parfois négligeables des décors, autrement dit de la « hiérarchie » telle qu'elle apparaît et s'impose aux travailleurs de la SMAG, arrêtons-nous un peu à l'aménagement particulier du site. Ne dit-on pas que tout pouvoir se traduit par une organisation de l'espace et du lieu ? C'est ce que souligne Véronique Moulinié (1993), en étudiant « La passion hiérarchique du pouvoir dans usine »<sup>56</sup> ! La Société Meunière et Avicole du Gabon compte en tout sept services. En chaque service se distingue et est identifié par un code et joue un rôle précis. Décrivons-les successivement. C'est un organigramme et l'anthropologue doit aussi en tenir compte.

## **1.3- Les phases du processus de fabrication**

La fabrication et le conditionnement des produits de la SMAG (farine, aliment, œuf) se font avec un matériel très mécanisé. Aussi le meilleur rendement est-il atteint sous condition d'un contrôle et d'un entretien constant assurés par différents services qui interviennent à l'une ou plusieurs des phases du processus. La salle des machines contrôle la production du froid et du gaz carbonique ; l'atelier mécanique permet la réparation des pièces

---

<sup>55</sup> Pour avoir plus de précisions lire Claude Louche, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications*, Paris, Armand Colin, 2011, p.140.

<sup>56</sup> Véronique Moulinié, "La passion hiérarchique. Une ethnologie du pouvoir en usine", in *Terrain* (en ligne) revue d'ethnologie de l'Europe, n° 21, 1993, pp. 129-142.

de machines, mais aussi de véhicules. L'entretien des bâtiments est également assuré régulièrement. Si ces tâches peuvent être directement dépendantes d'un système technique exigeant, elles n'en ont pas moins leur propre autonomie temporelle et ne sont pas soumises aux cadences.

**-Le moulin (101)** : la première étape du service moulin consiste à recevoir les blés (matière première), les stocker, les mélanger afin de l'alimenter. La deuxième est consacrée au nettoyage des blés. En effet, le but consiste à retirer du blé, de tous les corps étrangers (les poussières, les pailles et autres céréales). Le conditionnement des blés (préparer les blés pour mouture : humidification et repos) est réservé à la troisième étape. Enfin, la quatrième étape porte essentiellement sur la mouture des blés, c'est-à-dire, la transformation des blés en produit fini (farine de blé).

**-Issues (102)** : ce service a pour rôle de transformer les résidus issus du blé en aliments pour animaux domestiques : le *son cubé* est exporté vers les U.S.A et l'Asie. Le *son fin* et le remoulage sont destinés à la consommation locale.

**-Entretien (105)** : comme son nom l'indique, ce service assure l'entretien des machines, de l'élevage et l'espace vert. En même temps, il s'occupe aussi de la réparation des véhicules de services et des camions de transport de matières premières.

**-Sécurité Sûreté (106)** : son rôle est d'assurer la sécurité des biens et des personnes des sites de Libreville et de la zone de Nkoltang. Ce service a également en charge la garde des villas des chefs de service. Et régule enfin les flux de la clientèle.

**-Élevage (201)** : Élever et entretenir les poules pour la production d'œufs destinés à la consommation.

**-Usine d'Aliments pour Bétail (U.A.B.) 203** : ce service a pour mission de fabriquer des aliments destinés à nourrir du bétail.

**-Transit (501)** : s'occupe du suivi du transport des marchandises en import/export et en local. S'occupe en même temps du suivi de la procédure administrative.

**-Services généraux (701)** : pas de rôle précis.

**-Service commercial (708)** : son rôle est de commercialiser les produits finis issus de différentes unités de production (Elevage-Moulin-U.A.B.) : Farine, aliments du bétail et œufs.

#### **1.4- Les temps et les espaces : le processus d'ensemble dans l'espace**

L'observation et l'analyse de l'organisation spatiale peuvent se faire à deux niveaux.

Celui d'abord de l'aménagement de l'ensemble de l'usine, comparé avec le réseau de circuits ;

Celui ensuite des unités spatiales distinctes selon certains critères de lecture de l'espace : sa matérialité (surfaces, volumes, géométrie, etc.), son contrôle d'environnement (traitement de l'enveloppe par rapport à l'extérieur, ventilation, éclairage, bruit, atmosphère, etc.), les modes de son occupation (machines, circulations, etc.).

Une première approche permet de mieux saisir la logique taylorienne sous-jacente à l'organisation : à la fois enchaînement de la production et morcellement d'espaces spécialisés. La rationalisation du travail et sa temporalisation fondent l'aménagement de cet espace, qui n'accède presque jamais à un niveau de signification autonome qui dépasserait tout fonctionnalisme. On peut cependant remarquer que, lorsqu'il s'agit de donner une image de la Société Meunière et Avicole du Gabon, c'est le fonctionnalisme lui-même qui est « mis en spectacle » avec, alors, des artifices spatiaux (par exemple, la transparence des salles de brassage, dont l'ancienne avec ses silos de cuivre, et d'embouteillage, directement visibles de la voie expresse de Lalala, parallèle à la façade du bâtiment où elles se trouvent).

La seconde approche m'a conduit à distinguer trois types d'espaces : l'espace-machine, l'espace-chaîne, l'espace-atelier.

**-L'espace-machine** : les salles de fabrication de l'aliments pour bétail relèvent de ce premier type ; l'espace de travail se confond avec l'espace résiduel, interstitiel, entre les silos et les machines. L'enveloppe est le plus souvent chose, étanche (pas de lumière naturelle, maintien d'une basse température), sauf pour la salle de mélange. Le recours aux couleurs dans l'aménagement des surfaces, non pratiqué ailleurs, dénote la nécessité de structurer un espace uniformisé, sans repérage. Avec la valorisation du tableau de commande à distance du « meunier », on a comme la préfiguration de la vacuité d'une occupation spatiale.

**-L'espace-chaîne** s'organise par rapport à un micro-espace-temps spécifique et dynamique (la chaîne d'embouteillage à la vitesse variable, les trajets des véhicules qui transportent le blé, les œufs, la farine et les aliments pour bétail).

Même si la chaîne implique un « effacement » de l'espace qui l'enveloppe, elle n'en délimite pas moins un intérieur (encombré, peu pratiqué) et un extérieur (périphérique et ponctué par les postes de travail). Le contrôle de l'environnement, plus modéré, n'est plus directement lié au travail de la machine, mais à celui de l'opérateur et donc à une préoccupation ergonomique minimale.

**-L'espace-atelier** rassemble des unités (atelier mécanique, entretien des bâtiments, etc.) puis autonomes dans l'organisation de leur espace et de leur temps. L'échelle est plus

réduite et les postes de travail se différencient et s'individualisent indépendamment d'un temps fonctionnel coercitif (le flux de la production) de telle sorte que l'espace apparaît plus investi.

## 2- Les temps, les espaces et les pratiques

La production parcellisée (différents temps, lieux et tâches), commande aussi les distinctions de force de travail : celle-ci est différemment recrutée, formée, payée, surveillée, etc., selon les unités de la production où elle est utilisée. On peut aussi repérer des différences significatives entre les lieux de la production pour ce qui concerne l'âge et l'ancienneté des ouvriers, leur qualification, les catégories de salaire, les taux d'accidents du travail, mais aussi les gestes et les rapports des ouvriers entre eux dans l'exécution de leur travail.

L'espace-machine, chaîne et magasin/atelier vont réapparaître comme des ensembles homogènes où les pratiques de travail (gestes, relations), les caractéristiques sociales et les trajectoires individuelles des personnes prennent un sens particulier, « local », dans le cadre des espaces-temps de la production.



**Photo 2:** Une vue de l'usine (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), le 15 mars 2007, à 10 h 36 min.

L'image montre les installations qui abritent l'usine de la SMAG. Il s'agit ici de la facette avant de l'usine. Cette installation recouvre, non seulement l'usine de fabrication de

l'aliment pour bétails et de la farine, mais aussi les différents magasins (aliments et farines). De loin, nous pouvons voir le logo de l'entreprise, un coque qui fait office de symbole et de représentation de la SMAG.

Regardons l'usine. La description est importante, car elle met en relief l'occupation de l'espace en matière d'infrastructures et des ressources humaines. Approchons et entrons. L'installation est surprenante. Elle accroche le regard de celui qui passe par hasard sur cette route de la capitale et qui débouche sur le cœur de l'étroit quartier de Lalala, au milieu des habitats des riverains et d'une route qui comporte des « nids de poules » et du « goudron cassé », une vaste concession clôturée d'une barrière de près de 2 m, avec six silos de tôle ondulée. C'est la SMAG, où deux cent trente-cinq (235) ouvriers travaillent à la fabrication de la farine et de l'aliment pour bétail.

## **2.1- Machine**

Les opérations de réception du blé, mélange, fermentation et filtration sont des processus entièrement automatisés. Les opérateurs commandent ou assistent le travail de transformation du produit par les machines. Du remplissage des « carrousels/cuves » de la salle de brassage jusqu'à l'arrivée des conduits dans la salle de mise en sac, c'est le fruit du produit transformé par étapes successives qui délimite l'univers d'un procès de travail dans lequel « la formation des valeurs d'échange » dépend du « temps-machine » plus que du « temps de travail vivant » nous rappelle B. Coriat<sup>57</sup>. Le rythme de la production est fixé par celui des machines et des flux, dont la décision revient à la direction technique de l'usine, au chef de service et au laboratoire (qui, dans l'agencement des locaux, lui est immédiatement voisin).

---

<sup>57</sup> A ce propos et pour en savoir plus, lire B. Coriat, « Ouvriers et automates. Procès de travail, économie du temps et théorie de la segmentation de la force de travail » : in J.P. de Gaudemar (éd.), *Usines et ouvriers. Figures d'un nouvel ordre productif*, Paris : François Maspero, 1980, pp.41-67.

**Tableau 3:** SMAG, caractéristiques de la main-d'œuvre par service

DIFFERENTES CATEGORIES											
Cat.	Effectif/Cat.	EFFECTIFS PAR SERVICE									
		101	102	105	106	201	203	501	701	708	
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>Agents d'exécution</b>
B	2							1	1		
C1	12	1			1	6		2		2	
C2	11	2				2		1		6	
D1	8	1		2				1	1	3	
D2	14	1		1		9		2	1		
E1	13	2	1			2	5	1		2	
E2	14	2			4	4	1	2		1	
E3	20	1		1	8	7			1	2	
F1	21	9	1		3	5			1	2	
F2	14	3		5	2	2			2		
F3	12	2		2	2	2		2	1	1	
G1	13	2	3	3	1	1	2			1	
G2	19	4		7		1		3		4	
AM1	8	1	2			4	1				<b>Agents de maîtrise</b>
AM2	7	2	1	3						1	
AM3	14			2		3	1			6	
AM4	9			3		1				1	
A1	2	1									
A2	2	1									



A3											<b>Cadres</b>
A4	<b>1</b>										
B1	<b>2</b>			1						1	
B2	<b>1</b>			1							
B3	<b>1</b>								1		
B4											
C1											
C2											
H.C	<b>14</b>	2		2		2			7	1	
T=	<b>235</b>	37	8	33	21	51	10	18	21	35	

Sources : Projet d'Accord d'Établissement, signé à Libreville le 23 juillet 2009

101=moulin ; 102=issues ; 105=service entretien ; 106=sûreté et sécurité ; 201=élevage ; 203=usine aliment pour bétail (u.a.b) ; 501=transit ; 701=services généraux ; 708=service commercial.

Le brassage est une opération commandée par un programme remis avant chaque *résideur* par le chef de service au meunier-chef. Ce programme indique précisément les dosages de produits et les températures et durées requises selon la qualité de l'aliment voulu.

Le travail se fait en équipe autour de l'opérateur principal. Celui-ci, le **meunier**, généralement très qualifié et/ou expérimenté, dirige la production journalière sur un tableau de commande et de contrôle. Deux ou trois personnes l'assistent selon les besoins : ces aides-meuniers transportent et versent des sacs d'acide en poudre, des granulés et nettoient les cuves après le passage de chaque brassin, etc. Le travail est effectué en trois équipes, à feu continu, généralement de 7 h à 15 h de 15 h à 23 h et de 23 h -7 h. Les trois équipes se relaient au bout d'une semaine. Trente-sept personnes travaillent dans la section moulin : un cadre (meunier) et un agent d'exécution de catégorie G2 (meunier) sont au tableau de pilotage/commande, assistés de trois agents d'exécution de catégorie F3 et E1 (également meuniers) et quatre aides-meuniers. Les deux principaux ouvriers de la salle de pilotage de l'usine présentent les caractéristiques suivantes : le premier est agent de maîtrise AM1, a un salaire de base de 164.861 francs CFA par mois au taux de 2009. Il a été recruté en 1993 à l'âge de 30 ans. Il

avait auparavant travaillé à Hévégab<sup>58</sup> Mitzic<sup>59</sup> pendant 5 ans comme mécanicien puis opérateur machine dans une brasserie. Le second est considéré, par le directeur technique du moulin, comme faisant partie de l'encadrement bien qu'il soit de la catégorie G2 (c'est-à-dire la catégorie immédiatement en dessous de la première catégorie des agents de maîtrise). Il a été recruté en 2001 à l'âge de 35 ans, après avoir travaillé trois ans comme mécanicien à la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG). Il a passé ses deux premières années au moulin comme « aide-meunier » à la salle de filtration (catégorie 2) avant d'être envoyé à la salle de brassage où il a rapidement gravi les catégories, passant même directement, en 2005, de la catégorie F1 à la catégorie G. Les trois autres Meunier assistant ou remplaçant parfois les deux premiers, sont âgés de 39 et de 34 ans. Ils sont titulaires de Certificat d'Études primaires et ont une formation professionnelle mécanique antérieure à leur embauche (l'un comme frigoriste, l'autre comme soudeur). Les autres salariés de la salle de brassage, relativement jeunes (avec les deux autres composantes de l'espace-machine, les sections fermentation et filtration, les ouvriers ont la moyenne d'âge la plus basse), ont une formation scolaire (CEPE, parfois BEPC) et professionnelle apparemment prise en compte au moment de leur embauche bien que n'ayant pas de rapport technique direct avec le travail d'aide-meunier (apprentissage ou expérience dans les emplois suivants : saigneur, dactylographe, peintre, menuisier).

Le travail des opérateurs du service issues, petite et équipe et peu nombreux (rarement plus de huit personnes à la fois dans une même pièce), est rythmé par le temps de production du moulin, quatre heures, et déterminé par le fonctionnement des automatismes (mise en route, entretien, arrêt).

La fabrication de l'aliment pour bétail est une opération réputée délicate. Le chef de ce service, où travaillent 18 personnes, est un Français, présent presque en permanence. Il commande, règle, contrôle le travail et rectifie au besoin. Les ouvriers, qui l'assistent ou qui entretiennent les « *résidents* » de garde des aliments filtrée, ont une formation scolaire (CEPE au moins, et souvent enseignement secondaire) et/ou professionnelle diverse (électricien, soudeur) qui vaut ici comme aussi le cas dans la salle de brassage de farine pour la familiarisation qu'elle représente avec les procédés techniques en général.

---

<sup>58</sup> Hévégab est une entreprise d'hévéaculture, la plantation de Mitzic créée en 1981, est la première du pays. Avec, à ce jour, 5 000 hectares d'hévéas, elle est aussi la plus productive au Gabon.

<sup>59</sup> Mitzic est en effet l'un des cinq départements du Woleu-Ntem, et en République gabonaise. Il est limité au nord par Oyem à l'est par la région de l'Ogooué-Ivindo, à l'ouest par la ville Medouneu et au sud par la province du Moyen Ogooué. À 415 km de Libreville et 108 km de la ville d'Oyem, Mitzic est le type même de la ville fang, en bordure de route. Ancienne base militaire française, cette bourgade garde quelques vestiges de cette époque. L'ancienne caserne, d'architecture coloniale, transformée aujourd'hui en lycée et un monument aux morts en pleine brousse, sont les témoins de ce passé.

Les services Moulin et U.A.B, constituent le poumon économique de la SMAG. À l'entrée des dits services, une minuscule salle abrite le tableau de surveillance des automates, reconnaissable instantanément aux nombreuses petites diodes qui s'allument et s'éteignent selon les différentes étapes de la programmation pendant la fabrication. En général, l'outillage qui équipe ses deux services de l'usine de manière globale, figure parmi les plus sophistiqués, pour ce type d'activité. C'est ce qu'affirment ces propos du responsable de ce service, Codjia Émile Christian :

*« (...) Nous fabriquons essentiellement de l'aliment pour bétail avec les équipes qui tournent en accès continus. Et dans chaque équipe, nous avons un chef d'équipe qui dirige les différentes fabrications journalières. Une fois les aliments fabriqués, et transformés en produits finis, nous les avons en stockage dans le magasin commercial, c'est prêt pour l'expédition et la vente aux différents clients. Tel est notre rôle ; veiller à la qualité des aliments, afin de garder l'image très haute que nous avons déjà auprès de la différente clientèle du pays (...) Notre usine est semi-automatique, donc, les différentes programmations sont introduites dans un automate avec les quantités journalières. Même si l'usine est semi-automatique, cela n'exclut pas la présence de l'homme qui, lui va suivre l'évolution des différents produits »<sup>60</sup>.*

Un automate du service UAB qui sert à la programmation journalière des aliments pour bétail. Chaque jour, environ 64 tonnes d'aliments sont produites, soit 32 tonnes par équipe.

---

<sup>60</sup>Émile Christian Codjia est cadre à la Société Meunière et avicole du Gabon. Responsable de l'usine d'aliments pour bataille (UAB).



**Photo 3:** Un automate (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, 27 juillet 2010.

Sur cette photo, nous voyons un automate du magasin aliment. Cet appareil est un semi-automatique, il est souvent assisté par le chef d'équipe de l'usine de fabrication d'aliment pour bétails. Cet automate est la pièce maîtresse de cette usine, la production d'aliment y est programmée de manière quotidiennement selon les besoins du marché.

Des matières premières, en grande partie importées d'Europe, et notamment de France, sont ici transformées et traitées dans l'usine. À travers les autres salles de l'usine s'étire une chaîne de travail, semblable sans doute à beaucoup d'autres : des ouvriers sont postés le long d'un tapis roulant sur lequel est effectué le premier type de produits. Une seconde marchandise est conditionnée sur une autre machine, située dans une salle isolée pour des raisons de normes sanitaires. Si les responsables des services UAB et du Moulin revendiquent « l'exemplarité » de leur service, ce n'est cependant pas uniquement pour des raisons des supports matériels de l'activité, notable dans un environnement où de nombreuses entreprises, quelle que soit l'origine de leurs capitaux, fonctionnent avec un équipement totalement obsolète. La nouvelle minoterie de la Société Meunière et Avicole du Gabon a été créée en septembre 2001 avec des équipements flambants neufs. Et les responsables de l'usine se vantent d'être les premiers à piloter l'usine avec ce nouveau matériel.

Par ces trois sections de fabrication de la farine et de l'aliment pour bétail, les salaires se répartissent également au-dessus et en dessous de la catégorie E3, avec une ancienneté de 5 ans et demi. Les ouvriers de la salle tirage, que je vais maintenant présenter, ont une même répartition des salaires, mais une ancienneté moyenne de 7 ans.

## 2.2- La chaîne

La salle de tirage des sacs est entièrement organisée autour de la chaîne. Plus que les contrôles visuels, c'est la chaîne elle-même qui impose une rigoureuse discipline de travail : les espaces de travail et de circulation, les mouvements des différentes parties de chaque personne, les possibilités et temps de repos entre deux gestes, les espaces et temps de porales d'un ouvrier à l'autre sont ordonnés par la présence de la chaîne et sa vitesse. Une prime collective mensuelle de rendement est calculée à partir de la plus ou moins grande proximité d'un rendement théorique jamais obtenu, c'est-à-dire d'une cadence et d'une durée de travail par équipe jamais atteintes (compte tenu des temps « perdus » pour la mise en route et l'arrêt de la chaîne, le nettoyage et l'entretien des machines et de la salle, des pannes, des arrêts pour accidents — tapis coupés, etc.), soit : 500 francs CFA mensuels de prime pour chaque 1 % supplémentaire à partir de 80 % du rendement théorique de 32 tonnes par équipe et par huit heures.

Lorsque la chaîne avance, tout le corps de chaque opérateur est mobilisé pour l'accomplissement de quelques gestes précis définis par la place à laquelle correspond le poste de travail qu'il occupe. D'autre part, chaque poste est défini par un espace propre le long de la chaîne. Il peut inclure, ou non, la nécessité de circuler.

***Le conducteur de ligne automatisée de blé :*** est un poste clé qui est occupé par deux personnes qui fonctionnent selon un système d'heure de quart (7 h-19 h et de 19 h-7 h). La première opération consiste à réceptionner les camions de citernes de blé qui revient du port d'Owendo pour l'acheminer dans les silos privés. La deuxième opération est basée sur le transfert du blé. Cette étape consiste à prendre le blé dans les silos privés afin de l'acheminer dans les silos de mélange destiné au moulin. Le but est de régler et de mettre en route une ligne de fabrication, puis d'assurer son bon fonctionnement dans le moulin. Le transfert du blé se fait en 8 h de temps, c'est-à-dire de 7 h à 15 h, et de 15 h à 23 h. Le conducteur de blé est un agent d'exécution hautement qualifié (catégorie F2). Car il sait qu'il doit utiliser des savoir-faire relevant à la fois de la mécanique, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et de la pneumatique. Ses compétences, en matière de produit, de machines et de processus font de lui un professionnel très qualifié. En fait, les automates décident automatiquement, grâce à l'utilisation de certains logiciels, des transactions, à partir des données entrées également automatiquement.



**Photo 4:** Réception du blé



**Photo 5:** Conduction du blé (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, août 2011, à 11 h.

Ces photos présentent deux étapes de la réception du blé venant de France. Sur la première (une citerne de blé sur le pont), nous pouvons observer la première étape de réception du blé. Cette phase consiste à faire partir du blé du Port d'Owendo qui arrive des bateaux en provenance de la France. Arrivée dans l'entreprise (située à environ 10 km du Port d'Owendo), le camion est obligé de stationner sur un pont-basculé afin de vidanger tout le blé qui se trouve dans la citerne (environ 32 tonnes). Le but de cette étape est d'acheminer le blé dans les silos privés. Le transfert du blé se fait en 8 h de temps, c'est-à-dire de 7 h à 15 h, et de 15 h à 23 h.

L'autre étape du processus est l'acheminement du blé. Cette deuxième opération, appelée « transfert », consiste à prendre le blé dans les silos privés afin de l'acheminer dans les silos de mélange destiné au moulin. Le moulin va par la suite triller ce blé, le nettoyer puis l'envoyer dans les silos coqs. La particularité de cette opération est qu'elle se fait à l'aide des techniques nouvelles assistées par un agent d'exécution hautement qualifié (catégorie F). Sur la photo (5), le conducteur de ligne automatisée de blé rentre les différentes opérations et mélanges que doit suivre le blé. Cette particularité fait aussi en sorte que ce poste est occupé par deux personnes. Cela, selon une organisation de travail spécifique appelée « système de quart ». Ce système consiste à chacun d'effectuer une demi-journée complète de travail (12 h : 7 h à 19 h — 19 h à 7 h), ce qui permet de maintenir le service en continu (24 h/24 h).

Le poste de la **soutireuse** est le plus valorisé et le plus surveillé. C'est là que se décide la cadence de l'ensemble de la chaîne. L'opérateur contrôle des commandes de marche/arrêt et de vitesse. Il surveille le déroulement de l'opération (remplissage des sacs de farine ou d'aliment), et doit récupérer à la sortie les sacs mal remplis ou non pour les remettre à l'entrée de la machine, si possible sans arrêter la chaîne. Celui qui tient ce poste est un agent d'exécution expérimenté, qui a déjà occupé plusieurs postes dans la chaîne et qui à dix-neuf ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il est aidé et parfois remplacé pendant son repas au foyer, qu'il prend entre 10h15 et 10 h 45, ou 19 h et 19h30 et selon l'équipe, par un agent d'exécution plus âgé, proche de la retraite, qui tenait auparavant le même poste, mais qui est maintenant affecté à d'autres tâches au rythme moins vif, et par un jeune assistant qui apprend, par ce côtoiement, le travail à la soutireuse. Ce poste est également le plus visité par le chef d'équipe, le chef de service et la direction de l'usine. L'espace de l'opérateur de la soutireuse est délimité par une petite plate-forme d'environ 60 cm de hauteur et quatre mètres de longueur.

Le poste de la sortie de la **pasteurisation** consiste à aider le passage des sacs d'un tapis à un autre (lent, celle de la pasteurisation où les sacs restent environ deux quarts d'heure), d'autre (rapide, celle qui va vers la couseuse), notamment en redressant les sacs tombés lors de ce passage et en les alignant sur un tapis roulant plus rapide. À leur sortie de la pasteurisation, les sacs se bousculent et se couchent. On voit souvent, venant de cet endroit, un nuage de poussière de farine qui offusque la vue des salariés.

La **couseuse** est une machine à coudre de haute précision et efficiente. Elle assure la fermeture de tous types de sacs, prolongée par une quinzaine d'aiguilles tournantes qui, successivement passent contre quatre rouleaux de file, prennent le file arrivant au bout d'un bras métallique et coud les sacs qui passent par deux. L'opérateur tient dans la main droite une commande mobile marche/arrêt qui lui permet d'arrêter la machine, rapide, à tout moment en cas de défectuosité (sac mal cousu, sac coincé, etc.). La machine n'ayant pas de marche arrière, il doit redisposer manuellement les sacs mal ou non cousus sur le tapis roulant/chaîne qui arrive vers la machine. Il doit aussi réalimenter en permanence la machine en rouleau de ficelle et remplacer une aiguille cassée.

Quelques postes sont régulièrement attribués aux personnes. C'est le cas de la mireuse, de la soutireuse et de pasteurisation. Sur les six personnes que compte chaque équipe de l'usine d'aliment pour bétail (UAB), quatre personnes occupent régulièrement ces postes fixes. Un ouvrier, également fixe, assiste l'opérateur de la soutireuse. Deux autres personnes (il s'agit parfois d'ouvriers occasionnels, ou venant du service commercial) occupent les autres postes ou font divers travaux de manutention (transport des sacs, nettoyage, etc.).

Il n'est à *priori* demandé aux salariés de la salle de tirage aucune qualification professionnelle. Ceux qui savent lire peuvent prétendre, après un apprentissage « sur le tas », à un poste d'opérateur affecté régulièrement à la même machine. Devenant moins facilement interchangeables, ils obtiennent ainsi une certaine sécurité d'emploi et du travail du blanc tant recherché (si l'apprentissage du travail à la pasteurisation ne demande que quelques jours six à sept, celui de la soutireuse s'évalue en mois ou années de côtoiement). Les chefs d'équipe sont choisis parmi les opérateurs jugés les plus compétents. Au cours d'un examen, ils doivent montrer qu'ils connaissent le fonctionnement d'ensemble du tirage, qu'ils ont des notions de calcul (poids, volumes, surfaces) et de commandement. Il s'agit généralement d'anciens, mais la direction peut aussi promouvoir à ce poste des ouvriers plus jeunes, si elle les juge sûrs et efficaces, en leur faisant gravir plus vite les échelons salariaux.

La présence européenne est régulièrement manifestée dans la salle de tirage par le passage du directeur technique, ou de son adjoint, plusieurs fois par jour. Cette présence



épisodique est plus disciplinaire que technique (il s'agit de « passer en revue » ou de contrôler a posteriori telle ou telle opération). Elle vient à l'appui de l'ordre imposé par la chaîne elle-même.

### **2.3- Atelier**

À l'opposé de ce qui apparaît dans l'espace-machine et dans la salle de tirage, l'atelier mécanique est hors des flux et des temps de la production. Les objets qui sont à réparer sont déjà sortis du processus de fabrication du produit. Ceux qui sont fabriqués dans l'atelier (vis, clous, par exemple) n'y sont pas encore entrés. À cette fonction « hors du temps de production » de l'atelier peut être associé son espace ouvert sur l'extérieur, la circulation des personnes d'un établi à un autre, d'un poste de travail à l'autre. Des paroles s'échangent. À proximité se trouve le garage qui est un hangar ouvert où sont réparés les véhicules de l'usine.

Aux espaces-machines et chaînes, ces deux lieux, atelier et garage, opposent ainsi leurs propres espaces (ouvert), temps (hors des flux) et pratiques professionnelles (de métier).

Les ouvriers qualifiés (présents à l'atelier mécanique, au garage et à l'entretien des bâtiments, soit 20 % de l'ensemble des ouvriers de l'usine) sont recrutés avec une qualification professionnelle déjà acquise au moment de l'embauche. Elle est sanctionnée, pour les plus jeunes surtout, par un diplôme professionnel obtenu au Centre Professionnel Basile Ondimba de Libreville, pour d'autres, un certificat de fin d'apprentissage, délivré par un patron-artisan ou petit entrepreneur, après trois ou quatre ans de travail et d'apprentissage « sur le tas », mais surtout par l'expérience dans d'autres entreprises (sur les 33 ouvriers de l'entretien et du garage, 21 ont déclaré un emploi qualifié dans une autre entreprise avant leur embauche à la SMAG). Le choix se fait en fonction des références professionnelles du candidat. Il passe une brève épreuve technique qui doit prouver sa qualification. Puis il est pris à l'essai, théoriquement trois à quatre mois, avant d'être embauché définitivement.

Plus de 90 % des salariés des agents d'exécution de l'atelier et du garage (service entretien) sont égaux ou supérieurs à la catégorie F2 pour une ancienneté moyenne inférieure à six ans.

L'atelier est dirigé par un cadre camerounais, électricien de formation, ayant acquis ses compétences « sur le tas » au Cameroun, avant d'entrer à la SMAG. Chaque ouvrier de l'atelier détient une qualification professionnelle précise (plombier, tôlier, soudeur, électricien, mécanicien, etc.). Chacun travaille d'une manière généralement individuelle,

utilisant les outils et machines qui lui sont personnellement attribués (tour, poste de soudure) ou dont il a l'usage, exclusif ou non (four électrique pour les bobiniers, scie électrique, perceuse, meule, presse et une dizaine d'étaux pour tout le monde selon les besoins). Aucun Européen n'est affecté à la direction de l'atelier. Pourtant on en voit régulièrement un ou deux dans l'atelier. C'est le plus souvent pour faire eux-mêmes des travaux de mécanique, soudure, électricité, parfois pour diriger une ou deux personnes pour un travail ponctuel. La particularité de l'atelier se situe à un niveau où les cadres européens y viennent moins pour commander que pour exécuter eux-mêmes une réparation, une mécanique. Ainsi, les pratiques des cadres venant dans l'atelier sont elles-mêmes marquées par sa position « hors du temps » de la production.

Les ouvriers de l'atelier sont parfois amenés à se déplacer pour travailler hors de leur propre hangar : la réparation et l'entretien des machines se font pour une bonne part sur place (seules les pièces sont amenées à l'atelier). Ils sont ainsi confrontés aux autres types d'espace-temps-pratiques. Et ils sont probablement ceux parmi les ouvriers qui ont la meilleure perception du fonctionnement de l'ensemble de l'usine de la SMAG. Cela procure une discipline technique et sociale que l'on trouve déjà dans le fait que leurs pratiques de travail (à l'opposé de celles des espaces-machine et chaînes) présentent une unité entre la conception et l'exécution du travail. Ils incarnent une référence à une organisation du travail centrée sur les savoirs ouvriers qui, techniquement et historiquement, précède la chaîne et la production de masse.

### **3- La Société Meunière et Avicole du Gabon aujourd'hui**

#### **3.1- Les marques et insignes du pouvoir**

À la porte de l'entreprise, on s'aperçoit en effet que les attitudes et les perceptions reposent sur un certain nombre de symboles imaginaires, indissociables de la notion d'autorité et de pouvoir aux yeux des ouvriers et du chercheur : les téléphones portables SMAG, la tenue vestimentaire et les véhicules de fonction.

*Les téléphones « portables SMAG »* sont le symbole de ce dont les ouvriers disent totalement être privés. En fait, la SMAG octroie des téléphones mobiles portables à ses agents et surtout, à ceux qui occupent des « postes clés » et stratégiques au sein de l'entreprise: les caristes, les chauffeurs, les chefs d'équipe, les agents de maîtrise et tous les cadres. Ces téléphones portables sont des « outils de travail », et sont crédités automatiquement par l'entreprise selon les différentes catégories. Chaque mois, les cadres français et gabonais ont droit à deux cent mille francs de crédit ; les agents de maîtrise vingt-cinq mille francs ; les

opérateurs de saisis, vingt-cinq mille francs, enfin les caristes cinq mille francs. Cela, après avoir signé un partenariat avec la compagnie de téléphonie mobile *Moov*. En effet, ce système a été mis en place pour des raisons de service et surtout pour permettre aux agents de l'entreprise d'être mobiles afin que chaque travailleur de l'entreprise qui a un « portable SMAG », puisse être joignable et se mette à la disposition de l'entreprise. C'est ce que m'explique Séraphin Nzue Nguema un des responsables du personnel :

*« Depuis que je suis chef de ce service, certains travailleurs commencent à voir clair sur les pointages des heures de nuits et de week-end, et la prime de rendement. Les jours de repos sont désormais bien suivis. Les catégories vont se suivre au fur et à mesure, mais il faut seulement être patient. C'est vrai que dans ce service, les gens qui sont avec moi font beaucoup de sacrifices : travail de nuit au port pour aller décharger les bateaux. Et parfois, ils sont joints au téléphone à n'importe quel moment de la nuit et de la journée, et cela, peu importe l'heure. Dans ce service, il faut vraiment être disponible et j'ai demandé à la direction de donner les téléphones portables SMAG à toute la main d'œuvre de mon équipe, afin que chacun soit contacté à temps et pour que le travail ne puisse pas prendre du retard »<sup>61</sup>.*

Le téléphone « portable SMAG » est le symbole de ce dont les ouvriers disent être totalement privés ; la liberté de recevoir les appels et surtout être en contact permanent avec la Direction, la liberté également de téléphoner pour des raisons de service ou autre sans se soucier de la durée de la communication. Ce qui renforce l'image qu'on a de lui et change radicalement son statut. S'il a déjà un « portable SMAG », c'est qu'il a franchi un échelon ou est en passe de connaître une progression dans l'entreprise.

**La tenue vestimentaire** est un marqueur très fort de différenciation de catégorie socioprofessionnelle à la SMAG. En effet, elle permet de ranger et de classer les agents de l'entreprise, par rapport à leur service et surtout à leur catégorie. L'entreprise donne à chaque service les tenues (salopettes, et les deux pièces) dont la couleur permet de reconnaître l'atelier d'appartenance. Et le port de l'uniforme reste obligatoire pour tous les ouvriers des magasins et ateliers. Or tous les employés de bureau sont dispensés de cet uniforme et circulent librement dans l'entreprise en « tenue de ville ».

---

<sup>61</sup> Séraphin Nzue Nguema est un agent de la Direction du Personnel de la SMAG il est au premier bureau (à la guérite) de la société, il a 32 ans, Célibataire avec deux enfants, Clan Effack, il est de Bitam.

*Les « véhicules de fonction »* permettent nettement d'identifier les « cadres supérieurs » et les « cadres hors catégorie ». Pour les ouvriers, ce sont les « grands patrons », les « grands chefs » de l'entreprise, facilement remarquables par leurs véhicules qui portent l'insigne SMAG. Ces véhicules sont parfois à usage personnel, puisque ces derniers ont en charge la totale responsabilité des voitures de l'entreprise. Ils sont à leur disposition les week-ends et pendant les vacances. En même temps, ils bénéficient des « bons de carburant » et d'achat dans les hypermarchés de la capitale chaque mois. Dans cette nomenclature, on retrouve les cadres nationaux qui occupent les « grands postes ». À cela s'ajoute, les quatre cadres français qui occupent les postes de directeurs dans les quatre Directions de la SMAG (Direction commerciale, Direction technique, Direction financière et à la Minoterie). En fait, les « véhicules de fonction » n'ont pas tant de valeur parce qu'ils sont des véhicules, mais parce qu'ils font étalage de l'autorité que les grands patrons incarnent et s'approprient. D'ailleurs, comme le souligne un agent d'exécution, le comportement d'un « grand patron/grand chef » lorsqu'il est piéton ou en voiture change entièrement. Il est naturellement cordial lorsqu'il est à pied, s'arrêtant pour serrer des mains des ouvriers comme le fait d'ailleurs un homme politique lors des échéances électorales quand il fait un « bain de foule »<sup>62</sup> afin de séduire et de rassurer la population. Il s'efforce tout de même de prendre des nouvelles de la famille pour savoir « *si tes enfants vont bien, s'ils vont à école* ». Ils cherchent surtout à savoir si l'ouvrier fait bien son travail. Parfois, dans les magasins, il se salit les mains en s'essayant de soulever les sacs de farines et d'aliments. En voiture, le patron devient « *fier et à peine il soulève la main pour vous dire bonjour !* ». Il « *ne connaît plus personne* » conduisant à toute vitesse les yeux rivés et fixés droit devant. Bien plus encore, tous ces cadres sont logés par l'entreprise, avec l'assurance d'avoir un service d'entretien de l'espace vert et un personnel de sécurité pris en charge par la SMAG.

Ces privilèges permettent de saisir toutes les stratégies d'approche ou d'éloignement, conscientes ou non de la part des hommes, des femmes de l'entreprise. Stratégies auxquelles fait exactement écho la minutieuse hiérarchie de la SMAG qu'énoncent tous les agents d'exécution.

Et pourtant, aucune rivalité apparente n'existe entre les différentes catégories socioprofessionnelles (agent d'exécution, agent de maîtrise, cadre) qui, au contraire, continuent à fédérer et unir leur destin à celui de l'entreprise. Comme ils le font depuis sa création dans les années soixante. En effet, la SMAG a toujours ouvertement préféré

---

<sup>62</sup> Pour en savoir plus, lire les analyses d'Yves Pourcher, *Politique parade. Pouvoir, charisme et séduction*, Paris, Seuil, janvier 2007, 234 pages.

employer les habitants des quartiers environnants : Lalala à droite, Lalala à gauche, Lalala Dakar, IAI, Ozoungue, Akaë, Soduco, Ozangué, etc.

Ce qui est pourtant difficile à ignorer, lorsqu'on est à l'intérieur et au cœur des différents services et de certains magasins de l'entreprise, c'est qu'on pourrait appeler les « structures élémentaires » de l'autorité. Au niveau du magasin, elles font l'objet d'un discours explicite de la part du chef du magasin œufs<sup>63</sup> par exemple. À l'intention du « jeune chercheur, ou stagiaire » qui, dès ses premiers jours passés dans ce magasin, en connaît les rouages essentiels. Ainsi, on m'a appris que le magasin œuf est scindé en deux clans, d'un côté les Fang et de l'autre les non-fangs « Bilop »<sup>64</sup>. On m'a également enseigné qu'au sein de la population des Fang ; il y a celle de l'Estuaire qui se disent autochtones, autrement dit propriétaires de la SMAG du fait du lieu d'implantation de la société qui occupent les postes de responsabilité à l'exemple du Directeur général actuel et son adjoint; et celle du Nord, du Gabon qui sont considérés comme les « imposteurs » et les « envahisseurs ». Par la même occasion, le chef du magasin ne manque pas de me présenter son adjoint qui est son cousin fang également du Nord. L'appréciation peu gratifiante portée sur le travail des parents des dirigeants est corroborée par les propos des employés qui trouvent que les membres de la famille du dirigeant se comportent comme des « super-patrons » et des « super-chefs » qui donnent des ordres et qui, à leur tour, n'en reçoivent de personne. C'est ce qu'affirment les propos de cet agent d'exécution de 28 ans du magasin œuf :

*« Tous les membres de la famille du patron n'aiment pas effectuer les tâches qui leur sont confiées. Ils préfèrent donner des ordres ; parfois, ils confient leur boulot aux collègues. Lorsque le dérapage est flagrant et que nous ne pouvons pas le résoudre à notre niveau, nous faisons appel au patron qui doit ramener sa famille à l'ordre. Un jour, notre patron a fait des remontrances à son petit frère en notre présence en ces termes : tu n'as aucun droit sur cette entreprise et encore moins sur le personnel (...); ou tu travailles comme tout le monde et entretiens de bonnes relations avec les collègues où tu rentres au quartier retrouver tes frères qui préfèrent vagabonder dans les rues de Libreville (...) »<sup>65</sup>*

---

<sup>63</sup> Le Chef du magasin aliment, est originaire du Nord Gabon, notamment de la ville de Minvoul, il est de l'ethnie fang, marié et père de 3 enfants, du clan Essangui. Depuis qu'il est à la SMAG, il a déjà fait embaucher trois personnes originaires de sa ville qui sont sous sa responsabilité dans son équipe.

<sup>64</sup> Les Fang désignent les « Bilop », tous les ethnies qui ne parlent pas la langue fang, ou encore tout simplement les non-fang.

<sup>65</sup> Sévy Nkoghe. Entretien réalisé à Libreville à la SMAG.

Cette attitude est une constante dans les ateliers et magasins de conditionnement. Il suffit d'écouter les employer « raconter leur famille ». On voit alors surgir des « frères » fort éloignés, dont on a bien du mal à expliciter le lien de parenté, parfois qui les lie. Ainsi, au magasin œuf, le chef du magasin se réjouissait-il de travailler avec son adjoint qu'il appelait « *moadzang* », c'est-à-dire « frère » en langue fang. Or, à y regarder de plus près, le terme « *moadzang* » est pour le moins discutable. Le chef du magasin n'est pas du même clan que son adjoint. Mais les deux sont de la même ethnie fang, parle la même langue, ils sont du Nord Gabon et du même département. Le fait de travailler ensemble a, en quelque sorte, créé une nouvelle sorte de parenté, empruntant autant à l'entreprise qu'à l'ethnie ou au territoire. Parenté fortement vécue puisqu'ils sont inséparables depuis de longues dates, partageant tout leur temps libre, s'adonnant ensemble aux mêmes loisirs.

On le voit, la direction de l'entreprise privilégie, à l'évidence, les relations familiales. Elles jouent un rôle essentiel dans les critères de recrutement. Et comme si cette préférence de la direction ne suffisait pas, les employés ont définitivement imposé la filiation, la parenté comme valeur première. En effet, lors d'une forte activité et parfois afin de pouvoir honorer son carnet de commandes dans les délais, avant la fermeture pour les congés annuels des grandes vacances, la SMAG fait appel à un personnel temporaire et il n'est pas recruté et choisi au hasard. Ce sont essentiellement les parents, enfants, neveux, cousins, beaux-frères et d'autres connaissances des employés qui occupent ces divers postes. Le personnel de l'entreprise revendique cette habitude comme un acquis social. « *Quand nos enfants travaillent pendant les vacances, cela nous aide et nous soulage à la rentrée des classes* », affirme Joachin Etoughe Assame agent d'exécution, père d'une famille de quinze enfants. Cependant, là n'est pas la seule bonne volonté patronale. En effet, il s'agit plutôt d'un privilège acquis de haute lutte par les habitants du quartier Lalala au début des années soixante-dix lors de l'implantation de la SMAG. La question s'était posée de savoir « qui allait-on prendre pour cette période de vacances afin de remplacer le personnel qui ira en vacances ».

*« (...) il faut d'abord prendre les enfants du village, c'est-à-dire ceux de Lalala, qui sont les nôtres. Ce serait plus normal, affirme-t-on. Cela pour éviter les retards, ils arriveront à l'heure au travail. Et cela évitera à l'entreprise de*

*prévoir un véhicule pour les transporter tous les jours. J'en connais plein, des enfants de Lalala qui ne demanderaient pas mieux que de venir »<sup>66</sup>.*

Voilà donc quelques éléments qui permettent de décrypter l'intensité du lien manifeste qui unit la SMAG et parenté. En effet, chaque sphère se nourrit de l'autre tout en l'alimentant. La famille est sans cesse confortée et renforcée par l'entreprise. Et au regard du contexte, le processus n'est pas près de s'éteindre. En œuvre depuis la création de l'entreprise, il s'est renforcé encore avec le fort développement économique et capitaliste qui traverse les pays du Sud. Y voir la conséquence d'un recrutement local est réducteur.

On retrouve, à travers ces propos, les « problèmes » de gestion des ressources humaines qui tiennent au mélange des ethnies et à la présence des membres de la famille du dirigeant dans l'entreprise. Ces méandres semblent résulter davantage de l'obligation à recruter des membres de la famille à laquelle certains cadres ont du mal à se départir.

### **3.2- Les « souleveurs de sacs »**

Qui sont-ils ? Le chargement est considéré comme un espace réservé aux « débutants », aux « nouveaux ». En effet, les manœuvres savent très bien que la direction de l'entreprise n'a pas de choix : « On n'ira pas chercher un Gabonais qui a fait l'« école des Blancs » ou un Français pour venir soulever les sacs de farines ou d'aliments ». À la SMAG, les « souleveurs de sacs » ont conscience d'être les véritables piliers de l'agroalimentaire : « *C'est le chargeur qui fait le gros du boulot ici à la SMAG* », affirme Gildas Abaghe, jeune chargeur de 28 ans du magasin farine interrogé en plein travail sous le soleil.

En fait, la cartographie générale de la SMAG retient d'emblée l'attention. Les installations sont réparties sur trois niveaux, séparés par de petits espaces verts et des routes. Un bâtiment administratif (Direction) a un étage peint en blanc, un parking réservé aux personnels de la direction, bien entretenu, occupe l'espace supérieur. Sur ce parking réservé aux « cadres », toutes les places sont nominatives ; le pouvoir sans doute se dessine sur les pancartes : Directeur général (DG), Directeur général adjoint (DGA), Directeur financier (DAF), etc. Puis longeant la route, on trouve un autre parking réservé aux visiteurs et aux clients, d'une vingtaine de places. Plus loin, on trouve un long bâtiment qui abrite le magasin

---

<sup>66</sup> Cet extrait résume (entretien groupé) en grande partie les propos des responsables et cadres de la zone d'implantation de la Société Meunière et Avicole du Gabon.

œufs, quelques bureaux de certains chefs de service, les ateliers d'entretien, le foyer qui sert de salle de repos et de détente pour les travailleurs, etc. De l'autre côté, on trouve les hangars ondulés de tôles et d'autres bâtiments qui abritent les différents magasins alimentaires et farines situés à l'arrière du bâtiment. Ces deux magasins abritent les « souleveurs de sacs ». C'est là la face cachée de la SMAG. L'espace de la SMAG se compose comme un parcours social. S'élever sur le terrain, c'est grandir.



**Photo 6:** Une vue du parking des cadres (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, 22 août 2011, à 16 h.

Sur cette photo, nous voyons deux véhicules sur un parking de la Direction générale de la SMAG. Ce parking est réservé uniquement aux cadres de l'entreprise. Les deux voitures sont les véhicules de luxes de marque Toyota (Prado). Ce sont les voitures de fonction, mais les cadres s'en servent aussi pour les besoins personnels (puisque les week-ends et les vacances ces derniers les gardent). Selon un mécanicien de l'entreprise, l'entretien de ces véhicules se fait sur place aux frais de la société, même quand une panne, ou un accident s'est produit pour des raisons extraprofessionnelles. Ce qui va retenir rapidement mon attention sur ce parking, c'est le fait que toutes les places sont nominatives selon la hiérarchie de



l'entreprise. L'intérêt de cette photographie est de montrer que la place de chaque cadre sur le parking correspond à son statut dans la hiérarchie de l'entreprise.

Dans les magasins et ateliers, chacun des responsables bénéficie d'un bureau personnel avec un téléphone qui traduit les signes de pouvoir. Ils sont en théorie largement ouverts à ses collègues. Mais dans la pratique, on s'aperçoit que la fréquentation et l'usage qu'ils en font sont étroitement liés aux affinités. Installé parfois au niveau des sacs de farines et d'aliments, ce bureau est en réalité un endroit comme les autres. Il n'a pas de secrets pour les ouvriers qui n'éprouvent aucune gêne à s'asseoir sur la chaise des chefs et à fouiller dans les tiroirs et dans les armoires. Ils s'y sentent « chez eux ». Ces bureaux sont devenus un endroit de détente à leur entière disposition où le responsable et son matériel ne sont plus que tolérés, parfois déportés dans un coin du magasin. Cette proximité contraste fortement avec l'attitude des ouvriers, partagés entre réticence et indifférence, à l'égard des bureaux climatisés. Réticence, car ils ont le sentiment que cette position particulière est entretenue parce qu'ils n'ont pas fait l'« école des Blancs ». Indifférence, car associés au pouvoir hiérarchique, aux « grands patrons ». Ces espaces de travail sont parfois même méconnus par les ouvriers qui refusent absolument d'y rentrer.

Cela ne veut pas autant dire qu'ils refusent l'idée de s'élever, mais c'est autour de leur espace-temps-machine que se construit et s'expose le statut de chacun et que se concentrent leurs efforts. Rien ne semble justifier une compétition entre « souleveur de sacs », ni salaires plus élevés, ni primes, ni compétence particulière ou changement de catégorie rendant le travail moins ennuyeux. Rien en apparence, si ce n'est le prestige d'avoir un travail salarié. Ils sont le monopole de quelqu'un, qui trouve là parfois l'occasion de se différencier de la masse des « souleveurs de sacs ». Un exemple concret va illustrer cette impression, c'est celui des « *caristes* ».

Ces travailleurs qui approvisionnent en palettes de farines et en aliments les différentes chaînes de l'usine travaillent assis sur les promontoires que sont leurs engins de transport. Ils n'en descendent que de leur plein gré, surtout pour une pause. Comme le souligne Véronique Moulinié (1993), quand un objet gêne leur passage, ils klaxonnent parfois agressivement. Très rapidement, un journalier vient retirer l'obstacle, abandonnant temporairement son travail.



**Photo 7:** Un cariste en activité (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, octobre 2010, à 13 h 20.

L'image plus haute nous présente Éric, un jeune cariste de 38 ans. Elle a été prise pendant qu'Éric était en pleine activité. En effet, il passe ses journées assis sur cette machine (Hyster) et circule dans tous les services de l'entreprise afin de se rendre utile. Il est surtout sollicité par le service commercial. À chaque fois, les souleveurs de sacs des différents magasins ont toujours recours à lui, pour les alimenter en palettes de farines et d'aliment pour bétails ainsi que pour le chargement de camions et de conteneurs. L'un des objectifs de cette photo était de faire ressortir qu'Éric, le cariste se balade souvent dans l'entreprise, même quand il n'a rien à faire de précis. Il prend tout son temps. Pour les souleveurs de sacs, il retarde le plus souvent leur travail et se prend pour un petit chef.

Il est certain que les rapports entre caristes et les autres « souleveurs de sacs » sont souvent ambigus. Bien qu'ils considèrent qu'ils sont à leur disposition, ils hésitent à leur donner des ordres et surtout à leur adresser le moindre reproche. Même si certains reconnaissent que leur rôle est crucial dans l'entreprise, d'autres affirment que leur place n'est pas enviable. Ce jugement qualitatif se retrouve à travers la description avec lesquelles les caristes, entretiennent des liens privilégiés avec la hiérarchie.

Pour les travailleurs du magasin œufs, les magasins farine et aliment sont bien d'un autre domaine, exclusivement masculin, tenu à l'écart au-delà de la route et des regards extérieurs.

*« Ceux de la farine et de l'aliment, même au foyer où sur les espaces verts, tu ne peux pas les confondre. Tu les reconnais tout de suite, torse nu bourré de poussières de farines, de la chevelure aux pieds, puis quand tu tends la main pour dire bonjour, elle ressemble aux maçons, dure et très dure même (...) »<sup>67</sup>.*

Confie un jardinier. Il suffit d'observer minutieusement pour découvrir la particularité des travailleurs des magasins. Ils se plaignent de leurs douleurs de dos, et de leurs tâches qui est plus pénibles, que celles des autres. D'autre part, entre le magasin aliment et la farine, affichent de grandes ressemblances au point qu'un regard non initié peut les saisir comme une entité. Située dans un même bâtiment aux dimensions considérables, l'équipe « de la farine » représente un groupe plus important que celui de l'aliment.

*« À la farine, les chargeurs n'ont pas de repos, surtout en début de semaine : le lundi, le mardi et le mercredi ; les clients arrivent de tous les coins du pays et il faut tout faire pour les satisfaire, ce qui n'est pas souvent le cas. Parfois, je suis obligé de composer deux voire trois équipes, avec quatre personnes par équipe, cela pour essayer d'aller plus vite... »<sup>68</sup>.*

C'est ce qu'affirme Jean de Dieu Etoughe Milame, agent de prévention de sécurité qui supervise le chargement de la farine au sein d'équipe du magasin farine. Il en est de même à l'intérieur et à l'extérieur des deux magasins. A l'extérieur, ils ont en commun un même cariste qui les alimente en palettes pour les différents chargements. Dehors, ils partagent une même cours et un parking sert aux deux. La seule différence notable tient au fait que chacun de ces espaces a son chef d'équipe.

Ce mal-être permet de comprendre la différence qui existe entre les magasins aliments et farines et les autres magasins et ateliers de l'entreprise. Charger les camions est considéré comme du « sale boulot », réservé à ceux qui n'ont pas fait l'école des Blancs (en français gabonais). Généralement, quand on évoque les « souleveurs de sacs », le propos était emprunt d'ironie et de compassion, à cause du travail de manœuvre qu'ils effectuent sous un soleil dur à une température moyenne de 25 à 30 °C.

---

<sup>67</sup> Loïc Axel Mavougou est jardinier à la SMAG depuis 21 -06-2004. Il est de l'ethnie Vili. Cet entretien a été enregistré le 03/ 09/ 2010 à 10h30 par le doctorant Wilfried Biveghe Bi Ndong.

<sup>68</sup> Jean-de-Dieu Etoughe Milame, est agent de prévention de sécurité. Il supervise le chargement du niveau du magasin farine. Il est de l'ethnie fang, originaire de la province du Nord Gabon, marié et père de deux enfants.



**Photo 8:** Des « souleveurs de sacs » du magasin aliment (cliché, Biveghe Bi Ndong Wilfried) août 2010, à 14 h 10.

Sur cette image, nous avons une petite équipe de quatre souleveurs de sacs du magasin « aliment pour bétails » qui charge un conteneur à destination de la ville de Port-Gentil. Le transport se fera par voie maritime en passant par Le Port d'Owendo. Devant le conteneur, il y a une palette de 50 sacs d'aliments (50kg/sac). Mais la manière dont le chargement se fait va retenir mon attention. Le travail se fait à la chaîne : deux souleveurs de sacs ont la mission de donner les sacs, alors que les deux autres qui sont dans le conteneur les réceptionnent et les rangent soigneusement. L'objectif de cette photographie est de décrire le travail quotidien des « souleveurs de sacs » qui se fait dans les conditions pénibles. À travers cette photo, on remarque que deux personnes de cette équipe sont torse nu, on pourrait s'imaginer qu'il fait une chaleur insupportable. Travailler sous ce climat reste une pénibilité percutante. Ce pourrait s'expliquer par la situation climatique du Gabon.

Certains souleveurs de sacs de l'aliment envient fortement leurs collègues du magasin œufs qui trient les œufs en longueur de journée. On n'a rien à leur envier affirme un trieur d'œufs. Au contraire, dans le magasin œufs, nous trions les œufs, les datés et les mettons dans les emballages (alvéoles). Même si le travail est manuel, mais il n'est pas salissant. Nos

tenues sont toujours propres de lundi à samedi. Et c'est dans cette métamorphose des produits de l'entreprise et de sa manipulation selon le poste de travail que se trouve la violence verbale.



**Photo 9:** Des « souleveurs de sacs » du magasin farine (cliché, Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, août 2010, à 14h 15mn.

L'image ci-dessus nous présente une équipe de quatre chargeurs du magasin farine. Ce chargement est destiné à approvisionner l'intérieur du pays, plus précisément la ville Mouila (les boulangeries, les pâtisseries et certains dépôts), environ plus de 600 km de Libreville. On peut aussi noter la présence du cariste qui les ravitaille en palette de farine. Par ailleurs, je me suis intéressé à la présence des deux autres personnes accrochées au camion. Ces deux personnes sont les aides-conducteurs, leur but ici est de veiller au bon chargement, surtout au bon rangement des sacs de farine. Car ils me confiaient que cela était important à cause de l'état de la route qui n'est pas bonne.

*Quand le travail rime avec punition ! Dans ce genre de situation, le plus difficile n'est pas ce qu'on a déjà fait, mais ce qui reste à faire. Ces jeunes hommes, visiblement épuisés par les sacs de farines, ne savent plus à quel saint se vouer. De toutes les façons, ils*

*n'ont pas d'autre choix que de finir leur tâche. En espérant que le salaire reste égal au travail.*

En somme, la Direction cultive et favorise une politique qui décourage les chargeurs et les recrutements dans ces deux magasins. « *On ne peut pas recruter une personne comme chargeur ? Ce n'est pas du tout possible* ». Me confie à voix basse dans les couloirs de l'entreprise. Ces deux équipes sont composées de journaliers temporaires en dehors des différents chefs d'équipe qui sont les seuls embauchés. Dans les deux équipes, un seul ouvrier et le plus âgé est également le seul embauché du magasin aliments. Dans un coin retiré du magasin, il me livre ce récit de son embauche :

*« Quand je suis arrivé ici, j'avais un problème. Je travaillais d'abord en forêt à Mitzié, et par la suite, j'ai eu à perdre mes deux petits frères. Jusque-là, l'occasion ne m'était plus donnée de rester en forêt. En fait, il s'était produit un accident sur la Nationale 1 et le conducteur du véhicule n'était rien d'autre que la femme du grand patron de la SMAG, M. NM (DGA). Au cours de cet accident, mes deux petits frères avaient la vie. Par la suite, on lui a demandé s'il pouvait nous trouver du travail et nous avons été recrutés. J'étais avec mon beau-frère. En gros, quand M. NM nous avait recrutés de cette façon, je pense que c'est pour essayer de récompenser le drame qui s'était produit (...). En principe, après cela, il m'a demandé de faire une demande d'emploi. Cependant, il faut dire que le fait de me donner un emploi ne me fait pas perdre de vue la mort de mes deux frères. Mais on reste un peu contraint de supporter (...) »<sup>69</sup>.*

Supporter, subir, se soumettre, et travailler. C'est le sort de cet ouvrier qui, confidentiellement, me dit sa plainte.

Il convient parfois d'observer minutieusement le type de travail effectué pour comprendre la complexité du destin des agents d'exécution de la SMAG. En effet, on s'aperçoit qu'il se subdivise et se ramifie en petites étapes pendant lesquelles le statut de chacun est chaque jour remis en cause selon des modalités dont le caractère anarchique n'est qu'apparent. On peut s'étonner d'abord de cette mobilité de l'agent d'exécution débutant qui doit être l'« homme à tout faire » et qui passe d'une tâche à une autre, de poste en poste,

---

<sup>69</sup> Salomon Koundoulou il souleveur de sacs (agent d'exécution) à la SMAG au magasin aliment, 38 ans, célibataire, 4 enfants, Dzebi, du clan Moanda et il est de Mbigou. Entretien réalisé à l'abri des regards des collègues.

pendant quelques années. « Deux mois ici, quatre mois part là, cinq mois plus loin ». Cette errance dessine en fait une hiérarchie des postes de travail recouvrant elles-mêmes un trajet d'apprentissage sur le tas, nous dit Véronique Moulinié (1993).

Le premier poste occupé est le chargement que ce soit de la farine ou des aliments. Travail comme les autres, important comme d'autres postes de l'entreprise, mais jugé déshonorant selon certains. Mais travailler à la SMAG, c'est aussi passer par le moule de l'entreprise qui imprime ses valeurs et sa « culture d'entreprise »<sup>70</sup> puisque la plupart des agents de bureaux ont d'abord fait leurs preuves aux magasins aliment et farine avant d'accéder à une quelconque responsabilité. C'est après l'embauche qu'apparaît pour la première fois le partenariat « Ancien-nouveau » : un jeune qui était chargeur à la farine vient d'être engagé au service commercial comme « *opérateur de saisie* ». Il va être pris en charge par une femme qui « connaît bien son boulot », qui est qualifiée d'ancienne, afin qu'elle le forme. Mais, il ne s'agit pas essentiellement d'une transmission technique. Ce savoir s'apprend « sur le tas ». Ainsi, l'actuel « opérateur de saisie » de la direction commerciale ne fait pas exception. Après quelques années d'apprentissage sur le tas : d'abord comme chargeur au magasin farine, puis livré à d'autres tâches de manœuvre au sein de l'entreprise, il a fini par obtenir un poste fixe. L'objectif, c'est de permettre à chaque ouvrier d'avoir une parfaite connaissance de l'entreprise et surtout de voir ce qu'il est capable d'accomplir comme tâche. Mais si travailler au chargement, « *ça fait du bien, ça te change* », affirme Ndong Jean-Christian, cela est tout aussi vrai pour les jeunes gens sans formation scolaire et professionnelle qui sont en situation « sociale délicate ». Plusieurs histoires professionnelles, très stéréotypées, très proches de l'histoire de « notre » opérateur de saisie, expliquent comment le chargement a sauvé tel ou tel jeune qui était déjà « perdu » pour se prendre en charge. Un neveu du Directeur général adjoint qui vagabondait à travers les rues de la capitale du Gabon a ainsi, « grâce à son emploi au chargement aliment », retrouvé le chemin de la sobriété. On ne compte plus ceux que le chargement à la SMAG a réussi à sauver du grand banditisme et à guérir de la plus critiquable des maladies des Gabonais, la fainéantise et l'oisiveté ; en faisant du même coup des personnes très respectables et responsables. Aussi diverses que soient ces trajectoires, les histoires professionnelles rapportées n'en ont pas moins un point commun : elles s'attachent toutes à des personnes importantes, en charge de responsabilité souvent lourde et présentent le recrutement à la SAMG comme l'unique moyen de salut. C'est que signale le manutentionnaire du magasin farine.

---

<sup>70</sup> Maurice Thevenet, « *La culture d'entreprise* », *Que sais-je ?* Paris, PUF, n°2756, juin 1999, 126 pages.

*« J'étais assis au village à Doum, c'était très dur, vraiment dur ! Et je me cherchais dans le village. Je commençais déjà à faire de mauvaises choses. Parfois je volais déjà les poules et les cabris de mon grand-père pour vendre afin de satisfaire mes besoins. Mais bon, Dieu merci je suis là et c'est grâce à ma tante que je suis là (...), elle a son mari qui est cadre ici à la SMAG »<sup>71</sup>.*

Pour lui, « *Se chercher* », c'est avant tout chercher une activité lucrative quelconque, et donc un statut nouveau, y compris de ceux que les Gabonais, autrefois jugeaient indignes d'eux, les réservant aux étrangers : être boy ou manoeuvre ; tenter un élevage de porcs ou revendre de la viande achetée à l'abattoir. S'essayer aussi au petit commerce de fripes ou monter une buvette ; faire du taxi, ou du « clando »<sup>72</sup>, etc. « ce que certains politiciens formulent lors des campagnes en disant apprendre à être « Gabonais autrement ».

Après avoir présenté l'entreprise SMAG, il importe pour moi de décrire mon terrain d'étude ainsi que les différents outils dont j'ai fais usage pour la collecte des données se trouvant dans la présente thèse.

## **II- Mon terrain**

### **1- Les préliminaires de l'enquête**

Il semble judicieux de rappeler que toute enquête nécessite des préalables que l'on ne peut éviter. Pour ma part, après le choix du sujet, il fallait définir, avec le maximum de clarté l'objet de la recherche ; lequel consistait à retracer l'itinéraire social et professionnel des enquêtés et à identifier les mécanismes d'accès à la SMAG et les mutations qui s'opèrent dans ce milieu. Pour traiter ce sujet, il m'a semblé nécessaire d'élaborer un guide d'entretien qui retrace, de manière longitudinale, la vie professionnelle des interlocuteurs (voir annexe).

---

<sup>71</sup> Bruno Abessolo Ndong, entretien réalisé à Libreville en 2007. Bruno Abessolo Ndong est opérateur de saisie à la direction commerciale, célibataire, un enfant, de l'ethnie fang et il du clan Essabame de Mitzic Village Doum.

<sup>72</sup> À Libreville, les moyens de transport traditionnels, notamment les taxis, ne suffisent pas. D'autant que les taxis font de la surenchère, n'acceptant que ceux qui proposent de payer plus que les tarifs réglementaires. C'est ainsi qu'on assiste à l'arrivée de nouveaux transports non déclarés appelés "clandos", qui offrent des services de transport à des prix relativement modestes.



## **La population**

Après l'élaboration des hypothèses et celle de l'explication des objectifs de la recherche, le problème se pose maintenant en termes de population à interroger.

Il est déjà connu que ma population mère se compose, au moment de l'enquête, de trois catégories de travailleurs notamment 171 agents d'exécution, 42 agents de maîtrise et 22 cadres, soit 235 salariés au total.

Étant donné la complexité de cette population et compte tenu de mon objet d'étude, il m'a paru inutile, sinon impossible de réaliser autant de biographies et d'histoires professionnelles. Cela est rendu encore plus difficile par les contraintes logistiques et temporelles. De plus, l'échantillon nécessaire à la réalisation d'une enquête par entretien est, de manière générale, de taille plus réduite que celui d'une enquête par questionnaire, dans la mesure où les informations issues des entretiens sont validées par le contexte et n'ont pas besoin d'être par leur probabilité d'occurrence. Une seule information donnée par l'entretien peut avoir un poids équivalent à une information répétée de nombreuses fois dans des questionnaires. La réduction relative de l'échantillon nécessaire à une enquête par entretien tient donc au statut de l'information donnée<sup>73</sup>.

## **Le guide de l'enquête**

La méthode utilisée est, comme je le disais précédemment, l'entretien semi-directif encore appelé l'entretien à canevas, avec grille ou à guide. Le guide d'entretien m'a permis de reconstituer les étapes essentielles et existentielles des itinéraires individuels. Six grands thèmes, modules ou grilles d'analyse correspondant à un aspect de la vie de l'individu y sont abordés :

- Le premier module concerne les origines familiales et l'enfance de l'enquêté ;
- Le second module s'attache à la description du cursus scolaire et universitaire ;
- Le troisième module a trait à la situation professionnelle à l'entrée dans la vie active ;
- Le quatrième module restitue les conditions d'entrée à la SMAG ainsi que celles du départ de certains travailleurs ;
- Dans le cinquième module, il s'agit du rapport au travail salarié, à la conception du temps de travail, à la relation avec les collègues ;

---

<sup>73</sup> Blanchet, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan, 1992, p.54.

- Le sixième et dernier module décrit la situation matrimoniale et sociale du travailleur.

Ces modules orientent et canalisent le récit autobiographique des enquêtés. Il s'agit donc du cadre thématique de ma recherche. L'objectif est de rechercher les éléments d'homogénéité et d'hétérogénéité à travers les six thèmes recensés et mis en relation avec les critères d'identification. Mon guide d'entretien constitue simplement un canevas structuré et détaillé. Il ne s'agit nullement d'un questionnaire au sens strict du terme car bien que constitué d'une série de questions, il n'obéit pas à la même rigueur méthodologique que ce dernier.

## **1.2-Les investigations**

La réalisation des biographies s'appuierait en principe sur le bon repérage dans le temps des événements vécus par l'individu. Pour cela, des données résultant d'une enquête à l'échelle nationale, retraçant la vie professionnelle, migratoire et matrimoniale des individus, à l'instar de ce qui se fait dans les pays développés m'auraient été d'une grande importance. Faute de celles-ci, je me suis limité à l'analyse des données résultantes de mon propre enquête.

En effet, l'enquête au domicile du sujet assure les conditions les plus favorables en termes d'aisance, de tranquillité et de temps. Il est vrai qu'on était généralement confronté à la difficulté de ne pouvoir se retrouver seuls, mais la présence d'une personne extérieure, du conjoint ou des enfants ne constituant nullement une entrave à la bonne réalisation de l'entretien. Bien au contraire, c'était plutôt une joie pour certains de reconstituer leur histoire professionnelle en présence de ceux-ci.

Je peux cependant signaler un fait qui m'a semblé assez gênant : celui de la précision ou surtout, de l'imprécision en ce qui concerne les dates des événements vécus. Je me suis en effet rendu compte que la datation des événements est presque inexistante dans la plupart des récits africains, or la tradition orale fait souvent filer des imprécisions et parfois des omissions. Ce qui m'a quelque peu compliqué la tâche.

Qu'à cela ne tienne, le parti pris méthodologiquement a été de s'assurer des données collectives quantitatives, des données collectives et des données individuelles.

### **Les données collectives quantitatives**

Le repérage et la caractérisation de la population des salariés selon le diplôme, l'âge, le sexe et l'emploi occupé ont été réalisés par l'exploitation des documents de base de la SMAG (bilan social).

Lors de cette exploitation, certaines difficultés sont apparues. Ainsi, les trajectoires professionnelles n'ont pu être reconstituées par cette voie. La SMAG n'a pas pu me fournir les documents retraçant la carrière individuelle des enquêtés. Les itinéraires professionnels n'ont pu être retracés que par l'analyse des emplois occupés aux différents moments de l'enquête et, surtout à travers les récits autobiographiques des histoires professionnelles recueillies lors des entretiens individuels.

### **Les données collectives qualitatives**

Elles concernent l'exploitation des données quantitatives recueillies à la SMAG et la présentation de la politique de gestion du personnel en matière de recrutement et de mobilité professionnelle. Ces données ont été recueillies grâce au stage que j'ai effectué au service des ressources humaines et à l'aide d'entretiens recueillis auprès du directeur des ressources humaines, du directeur adjoint de l'usine et de responsable des services intérieurs.

### **Les données individuelles**

Il s'agit des témoignages des enquêtés. Ceux-ci ont permis de compléter les données qualitatives et quantitatives, mais surtout de retracer la trajectoire des uns et des autres sur la base des six thèmes énoncés précédemment.

Après une étape de recueil formel d'identification, les entretiens ont été menés à partir de la consigne suivante : « j'aimerais que vous me parliez de votre origine sociale et de votre parcours scolaire et professionnel ». Cette consigne de départ a pour ambition de tenter de cerner le sujet d'étude, tout en laissant à l'interlocuteur une marge de réflexion suffisamment large. Lors de l'entretien, l'employé était systématiquement relancé afin que soient abordés les thèmes prévus.

## 2. Approche statistique

### 2.1- Situation des effectifs

On désigne par effectif l'ensemble des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail quelle qu'en soit la forme, la durée, le caractère permanent ou partiel. C'est ainsi que le tableau suivant montre une vue d'ensemble des effectifs de la SMAG par nationalité.

**Tableau 4:** Effectif par rapport à la nationalité

	Gabonais	Étrangers	Total
Cadres	15	7	22
Agents de maîtrise	37	5	42
Personnel d'exécution	155	16	171
Totaux	207	28	235

*Source :* Projet d'accord d'établissement de la SMAG, 23 juillet 2009.

La Société Meunière et Avicole du Gabon emploie 235 salariés en octobre 2012 qui se répartissent en trois catégories socioprofessionnelles : vingt-deux cadres ; quarante-deux Agents de Maîtrise (A.M), les cent soixante et onze restants entrant dans la catégorie des « employés et ouvriers ». Ces derniers sont des agents de bureau de niveau subalterne, opérateurs de saisie et personnel d'exécution de l'usine et des magasins. Les services de production (élevage et minoterie) occupent et emploient un nombre important, au total cent onze travailleurs : sept cadres, une vingtaine d'agents de maîtrise et quatre-vingt-trois employés d'exécution. La direction commerciale occupe trente-six personnes, deux cadres, huit agents de maîtrise et vingt-six ouvrières toutes catégories confondues. La direction et service technique reste le deuxième département ; cinq cadres, onze agents de maîtrise et cinquante-six manœuvres. Les services administratifs et financiers incluent huit cadres, deux agents de maîtrise et six « employés et ouvriers ».

Les rapports entre les actionnaires, mais aussi et surtout les accords de coopération conclus avec le groupe français, conduisent à une « assistance technique » et commerciale et exige sans doute la présence dans l'entreprise de cadres et de directeurs « expatriés » ; sept

cadres au total. Par ailleurs, l'entreprise compte un nombre important de cadres français (quatre) qui occupent les postes de directeur dans les quatre directions de l'entreprise. Il faut noter que la SMAG compte cinq directions. Les trois autres cadres sont originaires des pays voisins (un d'origine camerounaise est à la direction technique, un Équato-guinéen est au Moulin). Cependant, les postes techniques restent encore occupés par les expatriés, le niveau de qualification des Gabonais dans ces domaines étant assez « bas » dans l'ensemble. Cela constitue un véritable obstacle à la politique de « gabonisation » des différentes unités de production de la SMAG mise en place depuis la nomination d'un cadre gabonais à la tête de l'entreprise le 17 mars 2005. Comme me l'a expliqué le directeur des ressources humaines, un effort de formation des Gabonais dans ces domaines reste indispensable. Il serait mal venu de demander à un entrepreneur étranger de « gaboniser » totalement sa force de travail dans le simple but d'employer les Gabonais. Il faut que ces derniers aient le profit requis, étant entendu que le but recherché par toute entreprise est le profit et la rentabilité.

Par ailleurs, la lecture minutieuse de ce tableau montre un nombre considérable des Gabonaises (207 sur 235). Ce qui répond bien évidemment à la philosophie mise en place qui est orientée vers le recrutement des jeunes Gabonaises dans le but de leur trouver un travail salarié.

**Tableau 5:** Répartition des effectifs par sexe et par niveau hiérarchique

	Agents d'exécution		Agents de maîtrise		Cadres		Total	
	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R	V.A	V.R
Hommes	142	83,04%	41	97,61%	18	81,81%	201	85,53%
Femmes	29	16,95%	1	2,38%	4	18,18%	34	14,47%
Total	171	72,77%	42	17,87%	22	9,36%	235	100%

*Source* : Enquêtes personnelles, Libreville août-octobre 2011.

N.B : V.A= valeur absolue ; V.R= valeur relative

En effet, les hommes et les femmes n'ont pas été touchés de la même manière par les transformations du secteur agro-industrielles. À la Plaine Nto (zone de l'élevage), le personnel féminin augmente généralement plus vite que le personnel masculin. Toutefois, malgré cette augmentation significative du nombre de femmes à l'élevage, l'agro-industrielle

continue d'être un univers masculin. Les femmes se concentrent au niveau inférieur de la hiérarchie, en général dans des fonctions de secrétaire, de femmes de ménage, et d'éleveuses de poussins.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation ; notamment l'échec scolaire qui est plus élevé chez les filles que chez les hommes. À cela s'ajoutent bien évidemment l'organisation et l'éducation familiales, car même si les filles vont à l'école dans les mêmes conditions que les garçons, certains parents ne croient pas toujours à leur réussite. Aussi, leur exigent-ils, lorsque la fille atteint un certain niveau d'instruction, de commencer à travailler et chercher à fonder une famille. Les grossesses précoces ne sont pas non plus à exclure. C'est d'ailleurs à juste titre que cette interlocutrice révèle ceci :

*« J'ai arrêté l'école parce que je devais m'occuper de ma fille. Il me fallait à tout prix trouver un travail, car mes parents n'avaient pas suffisamment de ressources pour nous entretenir ma fille et moi »<sup>74</sup>.*

A contrario, la famille peut aussi influencer le travail. C'est ce que confirment les propos de cette jeune femme de l'élevage qui habite Ntoum :

*« (...) Tous les jours, je me lève souvent très tôt le matin, le plus souvent vers 6 h pour m'occuper d'abord de ma petite famille. Je prends une douche et après je lave mes enfants (3). C'est ma sœur qui me les garde, mais comme elle ne reste pas avec moi, j'attends toujours qu'elle arrive. Ce n'est pas facile ! Mais je ne peux rien ! Certains jours, elle arrive tôt, d'autres tard. Et moi de mon côté, je suis toujours en retard au travail (...) et à des moments, j'arrive un peu fatiguée (...) »<sup>75</sup>.*

En effet, l'influence peut donc être négative, lorsque la famille entrave le bon déroulement du travail à cause des sollicitations familiales qui affaiblissent la disponibilité ou l'énergie physique requise en vue d'occuper convenablement son emploi. Il ressort bien que

---

<sup>74</sup> Odette Ngolo est standardise à la direction commerciale. Elle est de l'ethnie punu de la ville de Mbigou, célibataire mère de deux enfants. Odette Ngolo travaille à la SMAG du Gabon depuis 2008.

<sup>75</sup> Annie Yamat est une jeune fille célibataire avec trois enfants. Elle travaille à la SMAG depuis 2000 à la direction commerciale comme agent d'exécution au magasin œuf là où agrafent les cartons des œufs destinés pour l'expédition.

cette seconde forme d'influence de la famille sur le travail soit davantage une expérience féminine que masculine.

## 2.2- Évolution des salaires

La politique du 23 juillet 2009 sur l'augmentation des salaires de la Société Meunière et Avicole du Gabon a davantage contribué à renforcer le statut des travailleurs. Cette augmentation des salaires est due, comme me l'a expliqué Bikey Faustin<sup>76</sup>, délégué du personnel, au fait qu'avant les années 2009 les salaires à la SMAG étaient dérisoires. En effet, les anciens salaires, jugés très bas, par les salariés n'arrivaient pas à assurer le plein épanouissement, donc pas d'estime de soi. C'est ce qu'un ouvrier m'a relaté en ces propos :

*« Avec un salaire aussi insuffisant, les employés de la SMAG ne pouvaient que se sentir peu confiants quant à l'assurance de leurs besoins quotidiens personnels et ceux de leur famille »<sup>77</sup>.*

Tout sentiment pouvant conduire à des mouvements de révolte, car l'estime de soi est l'un des besoins primaires établis par la pyramide des besoins du psychologue américain Abraham Harold Maslow.

C'est dans cette vision des choses que, dès 2009, sous l'entrain de leur mouvement syndical (SYNTRA-SMAG), les employés de la SMAG ont entamé une série de grèves. L'objectif étant de se faire entendre plus fermement, vu que la négociation visant un mode de règlement pacifique des choses n'avait pas abouti. C'est ce mouvement social qui a conduit à l'établissement d'une nouvelle politique salariale.

En effet, cette nouvelle politique salariale leur offre des ressources nécessaires à l'amélioration de leurs conditions de vie. Le tableau suivant montre une vue d'ensemble de l'évolution de ces salaires.

---

<sup>76</sup> Faustin Bikey, est délégué du personnel. En ce moment, il agent commercial et s'occupe des saisies, des bons de livraisons et des différentes factures au service commercial au magasin œuf. il est originaire de la province du Woleu-Ntem (fang). Marié et père de trois enfants.

<sup>77</sup> Fautin Bikey, op. cit.

**Tableau 6:** Évolution des salaires des travailleurs selon les différentes catégories socioprofessionnelles

Catégories	Définitions	Anciens salaires (F CFA)	Augmentation %	Nouveaux salaires (F CFA)
A	Agents d'exécution	93 616	10 %	102 978
B		93 997		103 397
C1		94 378		103 816
C2		94 569		104 026
D1		95 332		104 865
D2		96 094		105 703
E1		96 467		106 114
E2		96 921		106 613
E3	Agents de Maîtrise	98 811	9 %	107 704
F1		99 214		108 143
F2		999 63		108 960
F3		101 274		110 389
G1		105 765		115 284
G3		111 943		122 018
AM1	Agents de Maîtrise	157 010	5 %	164 861
AM2		169 197		177 657
AM3		187 479		196 853
AM4		211 853		222 446
A1	Cadres	264 218	2,5 %	270 823
A2		286 818		293 988
A3		309 417		317 152
A4		332 016		340 316
B1		365 915		375 063
B2		399 814		409 809
B3		433 712		444 555
B4		473 261		485 093



C1		501 510		514 048
C2		546 708		560 376

Source : Projet d'accord d'établissement de la SMAG, 23 juillet 2009. Les chiffres sont en F CFA.

À la lecture minutieuse de ce tableau, on révèle un glissement progressif de l'augmentation de 10 % des salaires au profit des agents d'exécution des moins gradés, ainsi qu'une hausse de 9 % des plus gradés. Cela répond bien évidemment à la nouvelle politique mise en place depuis juillet 2009 orientée vers le soutien des salariés les plus vulnérables de l'entreprise. C'est que déclare cet agent d'exécution :

*« (...) Vous savez, le salaire est une source de survie. Nos salaires étaient bas, j'ai même envie de dire très bas, cela comparativement aux autres entreprises du même secteur que la SMAG. On avait parfois du mal à joindre les deux bouts. Mais depuis l'augmentation du salaire, ça va mieux et j'arrive déjà à couvrir mes besoins »<sup>78</sup>.*

Cette idée est reprise en d'autres termes par un autre agent d'exécution de la catégorie C du magasin farine.

*« Nous voulons que le patron nous paie bien, une somme qui corresponde à « notre sueur », autrement dit, à l'effort de notre travail. La seule chose qui compte est le « bon salaire ». Ici à Libreville, tu ne peux être heureux sans le bon salaire ; ici, il faut payer pour tout, pour tout, partout (l'eau, le courant, le transport, la maison, les études pour les enfants, etc.). Et chaque jour, c'est plus cher. Ici, c'est très différent du village. Là-bas, tu n'as pas tellement besoin d'argent parce que même si tu en as, tu ne trouves pas de marchandises pour le dépenser. Mais ici, vraiment, c'est l'enfer quand tu n'as pas un salaire suffisant »<sup>79</sup>.*

<sup>78</sup> Salomon Koundoulou est agent d'exécution au magasin aliment depuis 2001. Il est célibataire avec deux enfants.

<sup>79</sup> Hervé Aubiang est fang de la province du Moyen Ogooué, il est du clan yegole. Il travaille à la SMAG depuis 1999, 38 ans, marié avec quatre enfants. Entretien enregistré à son domicile au quartier Akaë (30 min de la SMAG) le 22 août 2010.

En effet, lorsque l'on est dans les catégories inférieures, le salaire minimum catégoriel représente l'essentiel de la rémunération brute. Au contraire, plus on s'élève dans la hiérarchie de l'entreprise, plus la part du salaire « catégoriel » dans la rémunération est faible. En effet, l'insuffisance des rémunérations et la perte du pouvoir d'achat dans les années quatre-vingt ont donné une importance nouvelle à des formes de distribution d'aides et de ressources complémentaires du salaire, qui interviennent généralement à des moments particuliers de la vie des travailleurs, sous forme de primes de dons et de prêts. On constate à la Société Meunière et avicole du Gabon une généralisation de l'endettement des salariés au moyen d'avance sur salaire et de prêt consenti par l'employeur. Si ce phénomène est très répandu, il n'a pas partout la même acuité et obéit à des règles diverses. Certains employeurs accordent facilement des prêts pour des motifs variables. Dans le cas de la Société Meunière et avicole du Gabon, elle gère même les dettes de leurs employés à l'instar de certains commerçants (Libanais) et des banques en prélevant pour ceux-ci des traites mensuelles qui sont déduites à la source des bulletins de paie. Parfois, les agents du personnel de la SMAG mettent au point un règlement strict qui limite aussi bien le montant des prêts que leur motif, en fonction de la catégorie des travailleurs. Et parfois encore, ils tentent de canaliser les demandes en n'accordant des crédits et des prêts qu'aux travailleurs qui souhaitent, par exemple, acquérir un logement ou réaliser un projet qui semble utile aux yeux des décideurs. C'est ce qu'affirment les propos d'Axel Mavoungou jeune jardinier au service hygiène et entretien.

*« Quand je suis en difficulté, il m'arrive de faire des emprunts à l'entreprise, cela pour des motifs divers. À titre d'exemple, je construis ma maison et pour compléter le matériel, je demande de l'aide à la société. En gros, je ne demande pas de l'aide à la société pour faire du n'importe quoi comme certains le font »<sup>80</sup>.*

Traditionnellement, quelles que soient les formules adoptées, les demandes d'avances et crédits représentent l'une des préoccupations primordiales des employés et des responsables du bureau du personnel et sont immanquablement, sources de tensions. Les différents prêts accordés à certaines circonstances et à des moments précis sont devenus de véritables obligations et serments auxquels le directoire de la Société Meunière et avicole du Gabon peut douloureusement se soustraire et se dérober. Des « prêts scolaires » sont accordés

---

<sup>80</sup> Loïc Axel Mavoungou est jardinier à la SMAG depuis le 21-06-2004. Il est de l'ethnie Vili. Cet entretien a été enregistré le 03/09/2010 à 10h30 par le doctorant Wilfried Biveghe Bi Ndong. Loïc Axel est encore célibataire. Durant cet entretien, il me disait qu'il vit chez ses parents avec sa copine avec qui ils ont une petite fille de 3 ans.

à chaque rentrée des classes. Par exemple à la SMAG, ce prêt est octroyé en fonction de la catégorie socioprofessionnelle du travailleur. Les aides pour les dépenses sociales se sont également généralisées dans l'entreprise. Il s'agit de prêts consentis à l'occasion des retraits de deuil<sup>81</sup>, des décès, de veillée de danses, des mariages, etc. ; d'un proche ou, très souvent d'un système de caisse de solidarité qui permet d'allouer aux proches des familles, en cas de décès d'un parent ou de naissance d'un enfant. Un don d'un montant variable est donné selon les cas. Et cette « caisse de solidarité ou de soutien » est alimentée généralement par les cotisations des employés ou par des fonds de l'entreprise ou par les deux. À la limite, la performance économique exige de reconstruire la SMAG comme ce monde social où les employés trouvent des forces de stimulation et de protection. Autrement dit, comme le relève Marcel Zadi kessy dans « *Culture Afrique et gestion de l'entreprise moderne* »<sup>82</sup> que la mise en place d'une politique sociale ambitieuse est le prix à payer par l'entreprise africaine pour que les salariés répondent à ses attentes et démontrent leur loyauté. En effet, une telle politique conduit inévitablement les salariés à faire preuve de dévouement à l'égard de leur entreprise, puisqu'ils sont persuadés que leur vie et leur avenir dépendent de ces résultats. Elle les amènera aussi à observer vis-à-vis d'elle les mêmes obligations qu'ils ont tendance à avoir à l'égard de leur famille.

La relation avec le salaire devient de plus en plus forte selon les propos de ce cadre :

*« Je suis satisfait de mon salaire en ce moment ; parce que j'ai quelque chose de particulier, c'est de vivre en fonction de mes moyens. Il faut savoir vivre avec ce que l'on dispose. Du coup, je n'ai pas eu le même salaire depuis que je travaille, mais ma façon de m'organiser fait en sorte que je puisse m'en sortir, même si la famille s'est déjà agrandie. Je fais tout pour mériter le poste que j'occupe. Car pour moi, c'est toujours important d'avoir un « nom qui correspond à la personne ». Je n'aime pas avoir un nom ou un titre qui ne me correspond pas, c'est d'abord une question de fierté personnelle »<sup>83</sup>.*

---

<sup>81</sup> Au sens de Claudine Augée Angoué, le retrait de deuil est une forme de rite de purification au cours duquel les membres de la famille endeuillée depuis quelque temps réintègrent la vie sociale, reprennent les activités quotidiennes et surtout rompent officiellement les liens sociaux avec la personne décédée. À l'endroit de cette dernière, le rite procède à une forme d'élévation spirituelle. Pour en savoir plus, lire l'article de Claudine-Augée Angoué, « Le retrait de deuil : Déconstruction du système de don et contre don dans les pratilignages du Nord et Nord-Est du Gabon ».

<sup>82</sup> Voir Marcel Zadi Kessy, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan, Édition CÉDA, 1998, 252 p.

<sup>83</sup> Jordy Akapo, Responsable de la logistique production, embauché depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2001. Entretien fait le 16-09-2010 à la SMAG à son bureau.

En effet, le travailleur de la SMAG s'attache désormais à son entreprise, du fait que c'est grâce au salaire que cette dernière lui verse qu'il est capable de satisfaire ses besoins et ceux de sa famille en ville et celle du village.

Eu égard de ce qui précède, la Société meunière et avicole du Gabon a une influence dans la vie familiale par l'intermédiaire des salaires et des emplois. Il est dit par exemple chez certains groupes ethniques du Gabon que tout enfant qui amorce sa carrière professionnelle doit distribuer la totalité ou la moitié de son premier salaire à ses parents, dans le but d'obtenir la bénédiction des siens et surtout espérer avoir un meilleur avenir professionnel et une bonne carrière. Ensuite, l'aide aux membres de la famille au chômage est presque incontournable. D'ailleurs, à ce sujet, les avis divergent : Si pour certains salariés, compte tenu de la faiblesse des rémunérations considèrent que cette charge est insupportable, d'autres la perçoivent comme un acte remarquablement noble et regrette le plus souvent de ne pas pouvoir le démultiplier. C'est ce qu'indiquent les propos de ce cadre du service Moulin:

*« Il m'arrive parfois de recruter un petit beau frère, un frère, ou un cousin. Mais je recrute plus des connaissances, parce que j'ai cette petite possibilité de participer au recrutement surtout de ceux qui viennent seconder l'équipe d'hygiène et sécurité. Quand je le fais, je me dis qu'il faut donner la possibilité à tout un chacun de travailler. Et chaque semaine, il m'arrive de changer et de roder le personnel afin de satisfaire le plus grand nombre. Et pendant les vacances, il arrive souvent que nous soyons surchargés et à cela, nous demandons aux employés de la SMAG d'amener leur parent pour que chacun puisse faire travailler son petit frère, son fils ou son neveu ; et depuis que je gère ce service, je me suis efforcé à atteindre cet objectif. L'objectif est d'aider ceux qui ont envie de travailler et d'avoir les sentiments envers eux. Dans la vie, il faut avoir plus de bonheur à donner qu'à recevoir. Moi j'aime donner du bonheur aux autres. Et nous les recrutons en fonction des postes et des activités et nous présentons à chacun chaque fois le travail, et le temps qu'il faut pour l'accomplir»<sup>84</sup>.*

---

<sup>84</sup> Henri Guy Firmin Pounah est ingénieur de technique à la SMAG depuis 1980. Il est un « ancien » comme il le revendique lui-même. M. Henri Guy Pounah est polygame avec zones enfants et dix-huit petits-fils. Entretien fait à son domicile au quartier Charbonnage en mars 2007.

Ainsi, emploi et famille sont étroitement liés au Gabon, d'autant plus que les cadres de la SMAG ont le devoir social d'essayer de trouver des emplois aux différentes connaissances lorsqu'on presse à tort ou à raison qu'ils sont en mesure d'y parvenir.

### 3. Hybridation des origines sociales

#### 3.1- Origines sociales

Il est question de lire la table de recrutement des interviewés et de l'interpréter. Elle permet de connaître l'origine socioprofessionnelle des parents, en l'occurrence des pères des employés de la SMAG. En effet, de mes premières analyses, il ressortait que la profession de la mère n'était pas assez pertinente. C'est essentiellement celle du père qui permettait à la famille de survivre. D'où ce choix méthodologique.

L'étude des origines sociales permet de mettre en adéquation le milieu d'origine et la scolarité, la position initiale, l'entrée dans la vie active et, enfin, la position de fin de la vie active. Le tableau suivant résulte de la combinaison de l'origine ethnique et provinciale des parents et leur profession habituelle de 24 travailleurs de la SMAG.

**Tableau 7:** Origine sociale des parents des informateurs

Enquête	Origine sociale			
	Père		Mère	
	Origine ethnique	profession	Origine ethnique	profession
1	Galois de l'Ogooué Maritime	Manœuvre retraité de la SMAG	Galois de l'Ogooué Maritime	cultivatrice
2	Fang du Woleu-Ntem	Chauffeur des travaux publics	Fang du Woleu-Ntem	cultivatrice
3	Obamba du Haut-Ogooué	Policier	Obamba du Haut-Ogooué	Femme de ménage
4	Fang de l'Estuaire	cultivateur	Fang de l'Estuaire	cultivatrice

5	Ndzebi de l'Ogooué-Lolo	gendarme	Ndzebi de l'Ogooué-Lolo	Aide-soignante
6	Punu de l'Ogooué-Lolo	Manœuvre	Punu de l'Ogooué-Lolo	cultivatrice
7	Fang du Woleu-Ntem	cultivateur	Fang du Woleu-Ntem	Tisseuse
8	Fang du Woleu-Ntem	Cultivateur	Fang du Woleu-Ntem	couturière
9	Punu du Haut-Ogooué	instituteur	Punu du Haut-Ogooué	ménagère
10	Fang du Woleu-Ntem	cultivateur	Fang du Woleu-Ntem	cultivatrice
11	Punu de l'Ogooué-Lolo	Comptable à la retraite SMAG	Punu de l'Ogooué-Lolo	cultivatrice
12	Fang du Woleu-Ntem	Manœuvre	Fang du Woleu-Ntem	ménagère
13	Fang de l'Estuaire	Chauffeur	Fang de l'Estuaire	cultivatrice
14	Fang du Woleu-Ntem	Gendarme	Fang du Woleu-Ntem	enseignante
15	Fang du Woleu-Ntem	Manoeuvre	Fang du Woleu-Ntem	
16	Miène de l'Estuaire	Profession libérale	Miène de l'Estuaire	enseignante
17	Ndzebi de l'Ogooué-Lolo	manœuvre	Ndzebi de l'Ogooué-Lolo	cultivatrice
18	Fang du Moyen-Ogooué	chauffeur	Fang du Moyen-Ogooué	cultivatrice
19	Fang de l'Estuaire	Tailleur	Fang du Moyen-Ogooué	Commerçante
20	Fang du	Professeur	Fang du	Comptable

	Woleu-Ntem		Woleu-Ntem	
21	Fang du Woleu-Ntem	Manœuvre	Fang du Woleu-Ntem	cultivatrice
22	Fang du Woleu-Ntem	Cadre moyen	Fang du Woleu-Ntem	Employé de bureau
23	Fang du Woleu-Ntem	Cultivateur	Fang du Woleu-Ntem	cultivatrice
24	Fang du Woleu-Ntem	Manœuvre	Fang du Woleu-Ntem	Cultivatrice

Source : Enquêtes personnelles, Libreville, Mars-Juillet 2007.

Ce tableau retrace l'origine sociale et la profession des parents des enquêtés. À la lecture de celui-ci, deux constats se dégagent : d'abord celui de l'hétérogénéité des milieux d'origine. En effet, la société gabonaise a toujours été stratifiée en classes sociales. Cette stratification s'opère d'abord dans le milieu intra-familial. Elle se poursuit dans le milieu intra-ethnique. Maintenant, avec l'introduction de la scolarisation, elle est présente dans le milieu professionnel avec bien évidemment la hiérarchisation des catégories socioprofessionnelles et des salaires.

Le second constat est que la quasi-totalité des parents des interlocuteurs sont issus de la même localité et appartiennent au même groupe ethnolinguistique. Cela s'expliquerait par le fait qu'autrefois et même jusqu'aux indépendances, les populations étaient plutôt « sédentaires ». Aussi choisissaient-ils leur(s) conjoint(s) dans la contrée. Aujourd'hui en revanche, la tendance semble avoir changé en raison de l'amélioration des voies de communication, l'exode rural et la multiplication des lieux de socialisation, etc.

### **3.2- Origines sociales et catégories socioprofessionnelles du salarié**

En Afrique et plus précisément au Gabon, l'itinéraire depuis l'enfance et la formation à la vie active introduisent une série de variances pour chaque individu dans une population d'origine sociale semblable. Le chemin migratoire que suit un individu au cours de sa scolarité est très alambiqué. On peut assister à des départs définitifs comme à des retours dans la localité. Ces allés et venus ou ces départs à plusieurs bifurcations rendent difficile une

analyse complète et détaillée de toutes les biographies. C'est pour cela que j'ai jugé utile de résumer les itinéraires par la dernière classe suivie ou le dernier diplôme obtenu.

La problématique des études que suivent les enfants et adolescents issus des milieux différents permet d'éclairer un débat : celui de la divergence des destinées. En effet, et c'est ce qui ressort de mes entretiens, tous les individus n'ont pas les mêmes chances d'accéder à telle ou telle catégorie socioprofessionnelle selon qu'ils soient issus de tel ou tel milieu sociaux. Pour élucider cette question, je me réfère au tableau récapitulatif ci-dessous :

**Tableau 8:** Origine sociale et catégorie

Interlocuteurs	Profession des parents	Origine ethnique	Catégorie socioprofessionnelle
1	Manœuvre retraité de la SMAG	Galois de l'Ogooué Maritime	Agent de maîtrise
2	Chauffeur des travaux publics	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
3	Policier	Obamba du Haut-Ogooué	Agent d'exécution
4	Cultivateur	Fang de l'Estuaire l'Estuaire	Cadre
5	Gendarme	Ndzebi de l'Ogooué-Lolo	Agent d'exécution
6	Manœuvre	Punu de l'Ogooué-Lolo	Agent d'exécution
7	Cultivateur	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
8	Cultivateur	Fang du Woleu-Ntem	Agent de maîtrise
9	Instituteur	Punu du Haut-Ogooué	Agent d'exécution
10	Cultivateur	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
11	Comptable à la	Punu de l'Ogooué-	cadre



	retraite de la SMAG	Lolo	
12	Manœuvre	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
13	Chauffeur	Fang de l'Estuaire	Agent de maîtrise
14	Gendarme	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
15	Manœuvre	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
16	Profession libérale	Miène de l'Estuaire	Agent d'exécution
17	Manœuvre	Ndzebi de l'Ogooué-Lolo	Agent d'exécution
18	Chauffeur	Fang du Moyen-Ogooué	Agent de maîtrise
19	Tailleur	Fang du Moyen-Ogooué	Agent d'exécution
20	Professeur	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
21	Manœuvre	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
22	Cadre moyen	Fang du Woleu-Ntem	Agent de maîtrise
23	Cultivateur	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution
24	Manœuvre	Fang du Woleu-Ntem	Agent d'exécution

Source : Enquêtes personnelles, Libreville, Mars-Juillet 2007.

Après avoir mis en évidence le milieu d'origine et le statut socioprofessionnel, un constat se dégage. On remarque, en effet que les enfants de manœuvres retraités de la SMAG, de comptables retraités de la SMAG, et dans une moindre mesure, de cadres moyens sont dans de bonnes catégories socioprofessionnelles et donc des statuts les plus élevés. Cela témoigne d'une bonne trajectoire réalisée grâce à la situation/position professionnelle des parents.

Cependant, cela ne constitue ni un postulat, ni une donnée figée, car on retrouve bien un fils de chauffeur agent de maîtrise et un fils de cultivateur cadre et cela grâce à d'autres facteurs sociaux tels que l'origine ethnique ainsi que la zone d'implantation de l'entreprise qui jouent un rôle parfois déterminant. Cela me conduit à conclure que la condition sociale ou financière des parents est certes déterminante, mais pas suffisante pour expliquer la réussite scolaire ou professionnelle en Afrique. Il y a un ensemble de discriminants cités par les informateurs notamment le milieu dans lequel on vit (village ou ville) ou le nombre de frères et sœurs aînés ayant une activité rémunérée, l'encadrement matériel et l'aide aux devoirs, sans oublier les différents réseaux de relations. Quelques exemples suffisent pour illustrer cette situation. Ainsi, ce salarié le dit en ces termes :

*« À mon époque, il n'y avait pas d'école dans mon village à Doum. Il fallait donc parcourir neuf kilomètres à pieds tous les jours pour trouver une école au village voisin. C'est ainsi que je ne suis allé au CPI qu'à l'âge de huit ans. De plus, il n'y avait pas de collège d'enseignement secondaire dans mon district. Après le CM2, il fallait soit aller à Oyem pour sortir instituteur, soit aller dans une ville pour y poursuivre des études secondaires. En ce qui me concerne, je n'ai opté ni pour l'un ni pour l'autre. J'avais déjà dix-neuf ans et mon grand-père avec qui je vivais au village, voulait absolument que je trouve un travail rémunéré. C'est pour cela que j'étais venu ici à Libreville chez ma tante où j'ai d'abord commencé par faire des petits boulots précaires...Avant que son mari me trouve du boulot ici à la SMAG »<sup>85</sup>.*

Dans le même ordre d'idées, cet agent de maître ajoute ceci :

*« Lorsque je suis entré en CP, mon père était déjà cadre moyen et nous habitons à Makokou. À cette époque, l'école était gratuite. On nous donnait les cahiers et les livres ainsi que tout le matériel scolaire nécessaire en début d'année. J'étais tout de même bien suivi par ma mère qui chaque soir m'apprenait à lire et à*

---

<sup>85</sup> Daniel Nguema est agent d'exécution à la SMAG depuis octobre 2000. Il est fang originaire du département de l'Okano Mitzic, marié et père de quatre enfants.

*écrire(...). Je me rends compte aujourd'hui qu'ils se faisaient vraiment des soucis pour mon avenir »<sup>86</sup>.*

Ces deux exemples montrent que le milieu dans lequel on vit a une influence sur la réussite sociale, et que le niveau d'instruction des parents constitue un avantage supplémentaire, notamment à travers l'aide aux devoirs dans ce cas précis.

D'autres informateurs, en l'occurrence les plus âgés dans l'entreprise mettent en cause l'éloignement des écoles. En moyenne, il y en avait une école pour trois à cinq villages. Il était donc difficile, sinon impossible, pour un enfant de six ans (parcourir plus de dix kilomètres à pieds chaque jour) de fréquenter dans de bonnes conditions. D'où l'entrée tardive en CP. Le corollaire de cette situation est bien évidemment l'âge avancé au cours duquel les élèves sortent de l'école primaire. À cela s'ajoute la prédominance des activités domestiques et culturelles généralement saisonnières : champs, chasse et pêche, etc. nécessitant la mobilisation de plusieurs bras et dont les enfants n'étaient pas épargnés.

On peut cependant relever que l'école étant gratuite à l'époque et dans une société précapitaliste où les fonctionnaires nationaux se comptaient, où les chances d'accéder à tel ou tel emploi ou niveaux d'étude étaient quasiment les mêmes pour tout le monde, à quelques disparités près. Il ne s'agit nullement d'une « égalité de chance »<sup>87</sup> *stricto sensu*, mais d'une situation où chaque enfant aurait pu réussir, eu égard aux moyens alloués à chacun. Il y a donc lieu de dire que même à moyen égal, les conditions de réussite dépendent d'autres déterminants aussi bien personnels que sociaux.

### **3.3- Aspirations professionnelles des adolescents**

Au Gabon, l'enfant est, à sa naissance, doté d'un statut social inhérent à celui de ses parents. La sphère familiale constitue sa première cellule de base et cette dernière constitue sa première référence, surtout en termes d'emploi. On constate malheureusement qu'avec l'abolition de la transmission héréditaire du statut, ces aspirations de jeunesse se voient généralement modifiées. Cela s'explique notamment par la multiplicité des cadres de socialisations dans lesquels l'enfant s'intègre au fil de la vie. C'est ainsi qu'au Gabon de manière générale, et en milieu villageois en particulier, les enfants aspirent à devenir

---

<sup>86</sup> Jacques Nguema Ondo est agent de maîtrise à la SMAG depuis 1985. Il est marié et père de six enfants, fang du Nord Gabon.

<sup>87</sup> François Dubet, *L'école des chances. Qu'est-ce qu'une école juste ?* Paris, Seuil, septembre 2004, 95 pages.

instituteur, infirmier ou agent des forces de l'ordre. Ce sont ces fonctionnaires de proximité qui font vivre l'économie du coin. Ils achètent les denrées alimentaires, éduquent les enfants et font respecter l'ordre. C'est donc à ce genre d'emploi que se réfère un de mes enquêtés.

*« Jusqu'à l'âge de 18 ans pratiquement, je n'avais qu'un seul objectif : être gendarme. J'étais fasciné par l'uniforme des gendarmes et par leurs interventions sur le terrain. Quand ils arrivaient dans mon village, tout le monde se tenait à carreau, cachait les objets dangereux et interdits comme les fusils de chasse, les vins locaux, etc. Moi j'étais impétueux de nature et je voulais que les gens aient la trouille lorsque j'arrive. (...). Mais bon, l'important pour moi aujourd'hui, c'est d'avoir un travail rémunéré »<sup>88</sup>.*

#### **4-Entrée dans la vie professionnelle**

Le thème de l'insertion professionnelle est traité ici sous l'angle de l'accès au premier emploi. Il est évident que pour les informateurs qui ont poursuivi leurs études scolaires ou professionnelles à Libreville par exemple, le premier emploi dans cette localité est aussi le premier emploi de leur vie active. Pour les autres par contre, la situation peut être quelque peu différente.

En général, on constate que plus le niveau d'étude est élevé, plus les individus s'orientent vers le salariat avec des choix de secteur d'activité assez précis. Ce choix peut se traduire par une période de chômage plus ou moins longue, mais la détermination et la possession d'un diplôme spécialisé donnent des raisons d'y croire, car l'aboutissement logique de l'enseignement scolaire est un emploi salarié. Le temps passé généralement entre la fin des études et le premier emploi se justifie par le souci et l'espoir d'obtenir un meilleur emploi. Les interlocuteurs les moins instruits à l'exemple des « souleveur de sac » n'ayant aucun diplôme spécialisé, sont par contre plus flexibles et toujours aptes à s'orienter vers tout ce qui s'offre à eux, surtout lorsque cet emploi les élève socialement.

---

<sup>88</sup> Paul-Marie Nzoghe est ingénieur de technique. Il est fang de Mitzic, divorcé depuis deux ans. Il est père de dix enfants. Entretien réalisé le 26 juillet 2010 dans un bar au quartier Derrière la prison au tour d'un verre de bière.

#### 4.1- Les premiers pas

Les itinéraires professionnels des enquêtés sont hétérogènes. Certains travailleurs ont commencé leur vie active dans le secteur public (administration, armée, diverses sociétés étatiques). D'autres reviennent des entreprises privées. Il y a enfin ceux qui sortent directement de l'école ou de l'université. Compte tenu de cette complexité d'itinéraires, j'ai jugé inutile de faire fi des emplois saisonniers ou occasionnels, pour ne tenir compte que des seuls emplois enregistrés aussi bien dans le secteur public que dans le privé.

J'ai tout de même écarté les activités secondaires ou informelles exercées en même temps qu'une activité principale. L'analyse scientifique de celles-ci aurait fait intervenir beaucoup d'approximations. On sait par exemple qu'un trafiquant de drogue ne se déclarerait jamais comme tel, même si cette activité lui avait permis, à un moment donné d'arrondir ses fins de mois. Le tableau suivant décrit la situation professionnelle à l'entrée dans la vie active.

**Tableau 9:**Entrée dans la vie professionnelle

Enquêté	Itinéraire professionnel
Enquêté 1 : 60 ans	Sobraga → Cimgabon → Travailleur à la SMAG
Enquête 2 : 37 ans	Travailleur à la SMAG
Enquête 3 : 41 ans	Chauffeur aux travaux publics → Travailleur à la SMAG
Enquête 4 : 36 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 5 : 34 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 6 : 39 ans	Manutentionnaire à Sucaf → Travailleur à la SMAG
Enquêté 7 : 44 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 8 : 30 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 9 : 34 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 10 : 39 ans	Sodim TP → Travailleur à la SMAG
Enquêté 11 : 40 ans	Commis de bureau → Manœuvre → Travailleur à la SMAG
Enquêté 12 : 29 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 13 : 44 ans	Agro-Gabon → Travailleur à la SMAG
Enquêté 14 : 42 ans	Saigneur à Hévégab → Travailleur à la SMAG
Enquêté 15 : 25 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 16 : 28 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 17 : 30 ans	Caissière à la SEEG → Travailleur à la SMAG

Enquêté 18 : 32 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 19 : 39 ans	Manœuvre à la Mairie de Libreville → Travailleur à la SMAG
Enquêté 20 : 21 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 21 : 35 ans	Artisan → Coursier → Travailleur à la SMAG
Enquêté 22 : 32 ans	Travailleur à la SMAG
Enquêté 23 : 50 ans	Gendarme → Sous-traitant → Travailleur à la SMAG
Enquêté 24 : 25 ans	Travailleur à la SMAG

Source : Enquêtes personnelles, Libreville, juillet-octobre 2011.

À la lecture de ce tableau, trois tendances se dégagent :

La première concerne les travailleurs qui ont commencé leur vie active à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Ils représentent 54,16 % de l'effectif total.

La deuxième concerne des travailleurs ayant exercé une première activité avant d'intégrer la SMAG. Ils représentent 33,33 %.

La dernière concerne ceux ayant exercé au moins deux activités avant leur admission à la SMAG. Ils ne représentent que 12,5 % de l'effectif.

Certains travailleurs de la première catégorie justifient leur arrivée à la Société Meunière et Avicole du Gabon (comme premier emploi) par la durée des études et leur spécialisation dans le domaine agricole. À ce sujet, un cadre de l'élevage me rapporte son histoire professionnelle :

*« Mon admission à la SMAG n'est pas le fruit du hasard. C'est la suite logique de mes études. En effet, après mon bac D, je voulais être cadre dans une entreprise agricole. Pour y arriver, il me fallait partir à l'École Polytechnique de Masuku de Franceville afin d'obtenir un diplôme d'école qui prépare aux métiers de l'agriculture. À la fin de mes études, j'ai obtenu un stage grâce à mon oncle qui travaillait déjà à la SMAG. À la fin du stage, j'ai été retenu (...) »<sup>89</sup>.*

D'autres par contre considèrent leur admission à la SMAG comme un « vol d'air » qui leur a permis de sortir du désespoir. Car en l'absence d'une formation spécialisée, le choix semble difficile à faire.

<sup>89</sup> Jean-Fidèle Moussavou est punu de l'Ogooué Lolo. La SMAG est son premier emploi depuis la fin de ses études en 2009. Il est marié avec trois enfants. Entretien enregistré à son domicile à Lalala à droite le 29 août 2011.

*« Ce n'est pas par vocation que je suis entré à la SMAG. C'est parce que je n'avais pas pu aller ailleurs »<sup>90</sup>.*

Me confie un manutentionnaire du magasin œuf, Osso Cédric

Les travailleurs des deuxièmes et troisièmes catégories ont un itinéraire en dents de scie. Cette instabilité professionnelle s'explique par des motifs économiques (licenciements, fermeture d'entreprise ou d'usine), mais aussi par l'insatisfaction qui ressort des premières activités professionnelles (conditions de travail, salaires, etc.). Je cite un agent d'exécution qui illustre bien ce propos :

*« J'ai commencé ma vie professionnelle comme saigneur dans les plantations d'hévéa culture à Mitzic, où je suis resté deux ans. Je touchais un salaire de misère et les conditions de travail de jour comme de nuit (car je me levais à 4 h du matin) me rongeaient chaque jour davantage. C'est pour cela que j'ai quitté ce travail pour faire de la manutention à Cimgabon »<sup>91</sup>.*

#### **4.2- L'entrée à la SMAG**

Il est question d'examiner les modalités d'entrée à la SMAG, car les conditions d'instruction et de formation exigées autrefois se sont différenciées selon le niveau auquel les nouveaux travailleurs sont appelés à travailler et selon leur possibilité de carrière.

Un recul historique me permet de dire que l'accession du Gabon à l'indépendance a amené ce nouvel État à se doter d'une organisation nationale, quoique influencée par le régime antérieur et servie par un personnel en majorité national. Ce personnel fut constitué par les quelques anciens ayant servi sous le régime colonial et par le très petit nombre de nouvelle élite intellectuelle formée dans les grandes écoles de l'ancienne métropole.

C'est pourquoi en raison de l'insuffisance du personnel qualifié et la nécessité de faire fonctionner les institutions étatiques, que les dirigeants augmentèrent rapidement le nombre

---

<sup>90</sup> Cédric Osso est agent d'exécution au magasin œuf. Il est de l'ethnie miène de la province de l'Estuaire, célibataire avec deux enfants.

<sup>91</sup> Faustin Ebang était recruté à la SMAG du comme manutentionnaire. En ce moment grâce à une formation sur le tas, il est déjà conducteur d'hister. Faustin Ebang est fang du Nord Gabon, précisément de la ville de Bitam et il est du clan essandone.

de leurs employés. Cette augmentation hâtive s'opéra bien évidemment au détriment de la qualité, notamment en raison de l'hétérogénéité de ces états qui, ne correspondant pas généralement à des nations pleinement intégrées ni même à une volonté commune d'unité, ne purent résister aux forces centrifuges des particularismes locaux ou ethniques, au régionalisme et au tribalisme, nous dit l'économiste gabonais Martin Edzodzomo Ela<sup>92</sup>.

De même, certaines promotions ou nominations se faisaient au détriment du critère « mérite » ou de « compétence » ; même si une phrase à la mode revient pratiquement dans tous les discours officiels : « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». Or, j'assistais quotidiennement à des interventions parfois musclées pour placer un frère à un poste, pour nommer un cousin à une hiérarchie supérieure, etc. Ces interventions, parce qu'effectuées le plus souvent au détriment de la qualification sur le critère dominant de la relation familiale ou politique, relèguent au second plan les intérêts des institutions gabonaises. Elles visent à attribuer des postes de responsabilités à des gens sans formation requise.

En revanche depuis les années 2000, la Société Meunière et Avicole du Gabon exige une formation initiale plus poussée et, de plus en plus souvent, plus spécialisée dans les postes techniques. La plupart des nouveaux travailleurs ont un bagage assez général.

Le déséquilibre des qualifications est aujourd'hui très important. Ce qui fait que les travailleurs les moins qualifiés se trouvent en situation précaire. La requalification devient un impératif, et la capacité du personnel à acquérir de nouvelles compétences, un facteur stratégique essentiel.

En effet, dans la Société Meunière et avicole du Gabon, il y a eu des recrutements massifs vers les années 1970 avec un niveau d'instruction souvent inférieur à la classe de 3<sup>ème</sup>. C'est ce que témoignent les propos de ce syndicaliste :

*« (...) La SMAG était un vrai village. Les 80 % des employés étaient tous de Lalala. Pour eux, la société leur appartient. Le terrain sur lequel la société est installée est sur leur territoire. En fait, dans les années 1960, cette parcelle du territoire avait été cédée aux colons par le père de l'actuel DG de la société. À l'arrivée des Blancs, la famille qui occupe des postes de responsabilité aujourd'hui dans la SMAG a côtoyé les Blancs. Les Blancs pour remercier cette famille recrutent leur lignée. Et ce sont eux qui ont occupé les postes de responsabilité depuis la création de la société. Aujourd'hui, ils considèrent la*

---

<sup>92</sup> Martin Edzodzomo Ela, *De la démocratie au Gabon : les fondements d'un nouveau national*, Paris, Karthala, 1993, p. 30.



*société comme un patrimoine familial. Il fut une époque, nous avions un « grand cadre » dans la société qui avait un niveau 5<sup>ème</sup>, c'était un membre de leur famille. Il ne savait pas faire grande chose que signer des papiers. Chaque membre de cette famille, avant d'aller en retraite, souhaite laisser son fils dans l'entreprise. Dans leur l'esprit, la SMAG est un village, leur affaire. Cette situation a changé un peu quand l'État a décidé de prendre le contrôle d'une partie des parts (...) »<sup>93</sup>.*

La conséquence immédiate c'est qu'aujourd'hui, un quart de l'effectif des travailleurs du secteur de la production avicole ne possède aucun diplôme d'enseignement secondaire ou professionnel.

La dernière décennie se caractérise par l'évaluation du niveau de recrutement. L'arrivée de nouveaux métiers conduit à de nouvelles politiques de recrutement différentes des politiques antérieures.

Avec le recrutement de personnes à haut niveau de formation initiale, je suis amené à souligner certains problèmes qui pourraient devenir source de tension. En effet, ces recrutements pourraient réduire la possibilité d'ascension pour le personnel en place. Ne risque-t-on pas d'avoir une gestion dualiste de la main-d'œuvre ?

En général, les nouveaux personnels sont porteurs d'attitudes plus offensives que les anciens qui les mènent à tenter d'élargir leur champ de compétence et qui les rendent aussi beaucoup plus mobiles sur le plan professionnel. On assiste alors à des chevauchements entre des hiérarchies fondées sur l'ancienneté et d'autres sur l'acquisition rapide de compétences professionnelles. La mise en place de système de carrière à deux vitesses profiterait inévitablement aux jeunes et rendrait les anciens amers.

#### **4.3- Modalités d'entrée à la SMAG**

Par ce thème, l'objectif est de rechercher les conditions dans lesquelles certains de mes informateurs ont intégré la Société Meunière et avicole du Gabon. Les réponses obtenues peuvent se regrouper en trois types notamment par relation, par mutation interne et par sélection/stage. Ce qui donne le tableau suivant :

---

<sup>93</sup> Faustin Bikey, agent commercial à la SMAG. Il s'occupe des saisies, des bons de livraison et des différentes factures au service commercial. Et responsable également des bons de livraison d'œufs. Il est aussi délégué du personnel. Il est originaire du Nord Gabon, marié et père de trois enfants.

**Tableau 10:** Modes d'entrée à la SMAG

Mode d'entrée	Effectifs	En %
Relation/familial	19	79,16
Mutation interne	1	4,16
Sélection/stage	4	16,66
total	24	100 %

Source : Enquêtes personnelles, Libreville, août-octobre 2011.

### **Par relation**

Par « relation », il ne faut pas forcément entendre clientélisme, pot de vin ou magouille. Le fait est qu'en Afrique en général, la rumeur et le « radio-trottoir » constituent les moyens de circulation de l'information le plus rapide et le plus « sûr » : les services de petites annonces et de sites internet d'offre d'emplois n'étant pas encore très développés (jobgabon.com créer en 2012).

Ce n'est d'ailleurs pas un fait typiquement africain, car suivant la pensée de Daniel Bertaux « les bons emplois porteurs ne se trouvent pas dans les petites annonces, mais s'obtiennent par relation ; être originaire du milieu social des classes moyennes ou de la bourgeoisie, c'est-à-dire du milieu des gens qui contrôlent l'embauche, c'est précisément se trouver dans le réseau de relations le long desquelles passent les informations sur les bonnes places. C'est aussi être en mesure de renvoyer l'ascenseur un jour, c'est-à-dire quand l'occasion se présentera, de rendre un service à qui vous en a rendu un »<sup>94</sup>. Cette idée est reprise et réconfortée dans les récents travaux Nathalie Chauvac<sup>95</sup>.

Le sociologue américain Mark. Granovetter aborde dans le même sens en découvrant que le comportement économique de l'acteur s'inscrit dans des micro-structures sociales qui sont à comprendre comme des niveaux de médiation. Dans sa thèse de doctorat intitulée « getting a job », M. Granovetter s'intéresse à la façon dont un individu s'y prend pour trouver un emploi. Il découvre que ce n'est pas en lisant les petites annonces que l'on trouve des informations sur un emploi. L'information sur l'emploi se déplace le long de chaînes de relation entre groupes de personnes.

---

<sup>94</sup> Daniel Bertaux, « Nouvelles perspectives sur la mobilité sociale en France », in *Quality and* 5 (1), pp 87-129.

<sup>95</sup> Pour en savoir plus, lire la thèse de Nathalie Chauvac, *L'embauche, une histoire de relations ? Réseaux et dispositifs de médiation au cœur du marché de l'emploi*, Thèse de sociologie université de Toulouse le Mirail, sous la direction de Michel Grossetti, le 12 janvier 2011, 513 p.

La recherche d'emploi est inscrite dans le processus social qui va largement contraindre et influencer sur ces résultats. Cela peut paraître naïf de l'affirmer qu'au travers des relations, du copinage, du parrainage ou de la magouille que l'on trouve du travail. Néanmoins, il faut essayer de comprendre en quoi les liens domestiques développés au sein de la famille élargie jouent un rôle important sur la performance d'une économie.

On distingue donc deux groupes sociaux. « Le groupe des liens forts, ce que tisse l'appartenance familiale. Le groupe des liens faibles, ce que produit le fait d'avoir des amis, des collègues, des voisins, d'appartenir à des clubs, des associations politiques, d'anciens élèves, sportives, religieuses, culturelles »<sup>96</sup>.

L'originalité de la thèse de M. Granovetter se situe sur le fait qu'elle montre la force des liens faibles dans les mécanismes de recherche de l'information. Cette dernière circule rapidement et atteint un plus grand nombre de personnes. La force des liens faibles permet à un individu de passer d'un groupe à un autre.

En somme, les réseaux sociaux emboîtent le pas et prennent de l'avance sur les sources d'information formelle, à la lumière des résultats d'enquête reproduits dans le tableau récapitulatif ci-dessus.

*« (...) Un jour, mon oncle qui travaille dans une compagnie d'assurances est venu à la maison un samedi soir me dire qu'un de ses amis avait besoin d'un agent. N'ayant pas les moyens de continuer mes études, il m'a recommandé auprès de mon patron. Celui-ci, après m'avoir indiqué ses attentes, m'a recruté à la Société Meunière et Avicole du Gabon »<sup>97</sup>.*

Dans le même ordre d'idées, un agent d'exécution de la sécurité me rapporte son histoire professionnelle qui mérite d'être citée *in extenso* :

*« Au sujet de mon embauche, disons que c'est un ami qui m'a amené, il est Directeur général adjoint de la SMAG je le connais depuis le village Mindzi dans le département de l'Okano Mitzic. En fait, je revenais d'une chasse avec mes*

---

<sup>96</sup> Mark Granovetter, « Les liens sociaux invisibles », *Sciences Humaines* Hors-série n°5 Mai-Juin 1994, pp 5-28.

<sup>97</sup> Stévy Nkoghe, agent d'exécution au magasin œuf (trieur des œufs), il a 28 ans, célibataire un enfant, du clan Essenvouse du village Egne-Melen. Il originaire de la province du Woleu-Ntem.

*chasseurs et avec tout ce que j'avais comme gibier, il me fallait impérativement un véhicule, le mien étant en panne. Et lui, il revenait de Libreville pour aller à Mitzic, c'est comme ça que j'ai été embarqué dans sa voiture. Après nous avons fait connaissance, puis en cours de route, il m'a demandé si je pouvais lui venir en aide, car il cherchait un guérisseur, un « nganga » parce qu'il avait dans la voiture son enfant qui était gravement malade et cette maladie ne se soignait pas à l'hôpital. Et moi, sans chercher à comprendre, je lui ai amené chez ma grande sœur Edzaya qui était spécialiste dans ce genre de chose et qui résidait le quartier Oborebor à Mitzic centre. Et finalement, elle s'était occupée de l'enfant jusqu'à la guérison complète. C'est par la suite qu'il a proposé de me faire un « cadeau ». Et ce cadeau n'était autre chose que de m'embaucher à la SMAG(...) et voilà pourquoi je suis là aujourd'hui !!! »<sup>98</sup>.*

On peut cependant remarquer que l'accès par des voies secondaires est l'apanage des employés à bas niveau d'éducation et qui intègrent la SMAG par pur hasard. Le récit de cet informateur est très révélateur à ce propos.

*« Ce n'est pas par vocation que je suis entré à la SMAG. C'est mon oncle qui m'a amené et je suis très content aujourd'hui. En réalité je ne sais ce que je serai devenu sans lui. Je commençais à être exaspéré de faire des petits boulots précaires exigeant beaucoup de force physique »<sup>99</sup>.*

L'exemple de cet employé montre que l'accès à un tel métier pour celui qui ne s'y attendait presque pas est synonyme d'ascension sociale. D'où ce sentiment de satisfaction.

### **Sélection/stage**

Les candidatures par sélection ou par les réponses à une annonce se font généralement par des individus, soit ils décident d'interrompre leurs études pour des raisons existentielles, soit ils ont terminé normalement leurs études (sanctionnées par un diplôme) et veulent

---

<sup>98</sup> Joachin Eoughe Assame., il est agent de sécurité à la SMAG, 55 ans, marié père de dix enfants du clan Yéngüi. Il est fang, originaire du département de l'Okano Mitzic. Il travaille à la SMAG depuis 2000.

<sup>99</sup> Marie Céline Lembeme est de l'ethnie Obamba, elle est opératrice de saisie au personnel, célibataire mère de quatre enfants.

s'insérer dans la vie active. Je prends l'exemple de deux informateurs, un magasinier de l'atelier et un technicien agricole de « l'usine issue » pour étayer cette assertion.

Pour le premier cas, il révèle ceci :

*« Après mon baccalauréat B en 2001 au Lycée Richard Nguema Bekale d'Oyem, j'étais complètement désemparé et exténué. J'avais l'impression d'avoir fourni beaucoup d'efforts dans les conditions difficiles. Malgré cela, je me suis inscrit à l'université Omar Bongo où je suis resté trois ans sans bourse et sans faire un succès. J'avais perdu toute motivation, car les conditions de vie ne s'amélioraient guère. Cela s'est compliqué encore avec la naissance de ma première fille. À ce moment-là, je me suis rendu compte que je ne pouvais plus continuer à compter sur mes parents, surtout mes sœurs qui me venaient en aide à chaque fois. C'est ainsi que j'ai commencé à dispatcher les demandes d'emplois dans les différentes entreprises de Libreville. La SMAG a été la première à me répondre favorablement après une sélection et une étude de dossier. Je n'ai pas hésité un seul instant (...) »<sup>100</sup>.*

En ce qui concerne le deuxième cas, voici son témoignage :

*« Après mon BEPC, mes parents voulaient que je puisse trouver du travail pour leur venir en aide. Et moi, je voulais avoir une formation spécialisée. Pour y arriver, je me suis donc inscrit à l'École des Cadres Ruraux d'Oyem où j'ai obtenu un diplôme de technicien agricole qui m'a ouvert les portes de la SMAG »<sup>101</sup>.*

Ces deux exemples révèlent que les conditions existentielles ont une influence certaine sur la décision des acteurs à décider d'interrompre les études et travailler immédiatement ou d'en poursuivre. Les engagements matrimoniaux précoces et le soutien aux parents sont, dans beaucoup de cas, les raisons qui amènent bon nombre de jeunes à quitter le banc de l'école. Cela reste valable aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

---

<sup>100</sup> Christian Ekoghe avec son Bac B, il est agent de maîtrise à la catégorie (AM2) à la SMAG depuis 2004. Il est de l'ethnie fang, célibataire deux enfants.

<sup>101</sup> Parfait Beyeme Nkoulou est technicien agricole, il est chef d'équipe de l'usine issue.

Les stages sont le moment idéal pour faire ses preuves et tisser des relations de confiance avec la hiérarchie. La Société Meunière et avicole du Gabon étant un milieu mobile et l'aide au départ pour les « bras cassés », pour reprendre le terme utilisé par le directeur des ressources humaines, les chances de se faire recruter pour les jeunes diplômés sont relativement élevées. Il faut cependant profiter des opportunités offertes, savoir se vendre et valoriser ses compétences techniques. C'est ce qu'affirment les propos de ce laborantin.

*« C'est en effet mon stage de fin de cycle qui m'a ouvert les portes de la SMAG. Mon oncle travaille ici et c'est lui qui avait déposé et soutenu mon dossier. Je savais déjà que j'étais le seul à avoir le « papier du blanc »<sup>102</sup>. Au cours de ce stage, j'ai eu l'occasion de faire le tour des services sous la direction d'un ancien. Cela m'a permis de tisser de bonnes relations avec plusieurs responsables de l'entreprise. Aujourd'hui, je vois le PDG quand je veux et parfois sans passé par le secrétariat. Pour cela, je peux dire que je suis très satisfait de mon travail et beaucoup apprécié par mes chefs de service, le PDG et par mes collègues. Pour être apprécié, je respecte tous mes collaborateurs, puis ma disponibilité permanente dans le travail. Aujourd'hui, mon travail est mon parent. Je ne pense pas autre chose que faire mon boulot. Avec le Blanc, quand tu es rentable c'est bien et tu finis par gagner sa confiance. En gros, il faut donner le meilleur de soi-même afin de gagner sa confiance. Le travail du Blanc, c'est savoir se lever tôt le matin, prendre une douche, prendre le taxi et être à l'heure au lieu de travail »<sup>103</sup>.*

## **Mutation**

La mutation concerne des individus déjà opérationnels et ayant commencé leur carrière ailleurs. La mutation est souvent suivie d'une promotion ou d'un changement catégoriel. C'est essentiellement le cas de cet interlocuteur.

*« Au sujet de mon embauche, je peux vous dire que dans un premier temps, je travaillais d'abord à l'entreprise SABA, et la SMAG voulait l'acheter, et cela n'a*

---

<sup>102</sup> L'expression « Papier du blanc » renvoie à un parcours scolaire ou universitaire sanctionné par un diplôme.

<sup>103</sup> Franck Nyamat est laborantin alimentaire et industriel à la SMAG, père de 3 enfants, ethnie Eshira/Ngouami. Embauché depuis le 21 avril 2004, entretien réalisé dans son laboratoire en août 2010. En ce moment précis, il réalisait certaines expériences sur la farine boulangère.

*pas abouti. C'est à partir de là que le Directeur commercial de la SMAG à l'époque m'a contacté et m'a demandé si je pouvais venir travailler ici en tant que Chef d'équipe et cela a marché »<sup>104</sup>.*

---

<sup>104</sup> Patrick Bibang Bi Nguema., est Chef d'équipe au magasin œufs. 44 ans, célibataire avec 8 enfants. Il est du clan Essandone de la ville de Bitam dans la province du Woleu-Ntem.

## Chapitre 3

### **Conceptions et comportements liés au travail salarié et à la rémunération**

Une première forme d'hybridation des cultures à l'intérieur de l'entreprise SMAG se manifeste au niveau des conceptions et des comportements liés au travail salarié. Pour aborder cette question dans toute sa complexité, il est utile de faire la distinction entre les aspects qui relèvent du travail proprement dit et ceux qui relèvent de la rémunération. Il est vrai que le travail salarié conjugue les deux aspects. Mais si l'on part du contexte culturel gabonais, force est de convenir que les pratiques du travail sont une chose, et celles de la rémunération en sont une autre. Cela nous met dans l'obligation d'examiner avec précision les modalités du travail dans le contexte gabonais avant l'introduction du travail de type industriel. Pour plus d'efficacité et de rigueur dans l'analyse, il sera nécessaire de traiter à part des formes et des circonstances de rémunération dans le contexte préindustriel du Gabon. Ce n'est qu'à cette condition que la comparaison avec la culture industrielle du travail et de la rémunération sera possible.

Aborder la question d'hybridation du travail à la SMAG aujourd'hui, n'est pas chose facile dans la mesure où les conceptions mettent plus l'accent sur le processus de travail dans lequel les pays africains sont inscrits : celui des pays automatisés. C'est pour cela que dans cette analyse, je vais tenter de mettre en exergue la rencontre entre la conception du travail traditionnel, présent dans les sociétés gabonaises, et le travail industriel, importé. Cette rencontre est évidemment impossible. Il me semble qu'évaluer le travail traditionnel à la réflexion du travail industriel, c'est faire du travail industriel l'instrument de référence, de qualification et voir de mesure du travail traditionnel. C'est en même temps, dire que les travailleurs de la SMAG s'engagent dans la seule voie de la société industrielle.



# I- Culture traditionnelle du travail

## 1- Le travail dans les sociétés traditionnelles

Quand on parle de culture traditionnelle du travail au Gabon, ce qui vient à l'esprit, ce n'est pas d'abord l'idée de torture, de peine, de punition et de souffrance qu'on retrouve dans le mot « labeur » dans le contexte occidental marqué par le judéo-christianisme<sup>105</sup>. Le concept de travail s'est formé dans la société traditionnelle dans une perspective différente. On sait désormais qu'il ne s'agit pas d'une marchandise à vendre comme on le voit aujourd'hui là où le modèle de l'économie occidentale a imposé sa loi. L'homme gabonais aborde traditionnellement sa tâche avec un autre esprit. Pour lui, l'activité mise en œuvre n'a pas pour seul but d'atteindre un résultat immédiat pour lui-même et pour les autres. S'il y a, bien sûr, un rapport entre le travail et le résultat à obtenir, la tâche exécutée dans les formes de travail propres à chaque type de société s'inscrit dans une dynamique du désir profondément enracinée dans l'imaginaire social et culturel. La connaissance des mythes, des symboles et des croyances est nécessaire à la compréhension totale du travail dans ladite société. Pour promouvoir une anthropologie du travail, des enquêtes approfondies sont indispensables. Dans les limites étroites de cette thèse, quelques remarques suffisent pour situer le niveau où le travail trouve son sens et porte sa marque spécifique dans le monde traditionnel.

Ici, travailler, c'est « faire mémoire » du geste fondateur de l'ancêtre primordial qui a initié les tâches reçues dès le début du monde. Il s'agit de se réapproprier ce geste afin de l'inscrire dans l'actualité de l'histoire en rendant présent ce qui a été accompli par l'ancêtre en « ce temps-là ». L'objectif de cette reprise et cette actualisation n'est pas seulement de répondre à un besoin utilitaire. L'idéal à atteindre dépasse le seul souci de faire face aux contraintes économiques. A partir des activités qui structurent le quotidien, l'homme au travail veut accéder à la plénitude de son existence en reproduisant les gestes permettant d'assumer l'ordre du monde. Il faut que tout membre d'un groupe humain, par sa fidélité à l'ancêtre fondateur auquel on rend un véritable culte avant toutes activités économiques jugées utiles pour soit où pour toute la communauté, vive en relation étroite avec les forces cosmiques auxquelles sont reliées les activités de la vie de groupe. En effet, ces activités

---

<sup>105</sup> Sur le mythe de la peine dans la Bible, lire Gen. 3, 17-19 ; P. Ricoeur, *Finitude et culpabilité* ; t. 2, *La symbolique du mal*, Paris, 1964. Sur l'ambiguïté du travail dans le judéo-christianisme, voir Aldina Da Silva, « La conception du travail dans la Bible et dans la tradition chrétienne occidentale », *Théologique* 3/2, 1995, p.89-104.

s'inscrivent dans un contexte global où à travers la diversité de ses formes ; le travail apparaît comme une entreprise mystique dont les rythmes et les moments critiques sont marqués par les rites, les chants, les danses et les fêtes qui célèbrent la communion des travailleurs avec les puissances de l'univers.

On peut vérifier ces conceptions et ces pratiques dans les sociétés où l'économie est fondée sur le travail du fer, l'ivoire ou la pêche et la chasse. Là où, le travail du fer chez les Fang du Nord Gabon, est une manière de vivre dans le contexte d'une culture qui articule le rapport au fer avec la vie en société comparativement avec le tissage de raphia qui est une activité intégrée à l'ensemble de l'univers humain et religieux chez les Téké. On le voit aussi pour le travail agricole dans les différents villages fang à partir du produit de base qui occupe une place centrale dans l'alimentation et la culture, on est toujours renvoyé à la terre « mère » qui reçoit un culte. Chez les producteurs d'arachides ou d'ananas, des croyances et des rituels veillent à ne pas troubler les sources de fécondité et de fertilité dont la terre est le réservoir<sup>106</sup>. Dans ce système, la femme occupe une position « stratégique » qui rend compte de la division du travail selon les sexes. En effet, à travers son cycle menstruel, elle est reliée aux centres de fécondité cosmiques. Toute femme porte en elle-même un potentiel de fécondité qu'il lui faut mettre en œuvre dans les tâches que la société lui confie en comptant sur sa capacité de les accomplir avec soin et patience. On voit ici établir un réseau de correspondances et de relations symboliques entre la femme, le travail, la fertilité et la terre.

Ces indications montrent combien la culture ancienne, situe le rapport au travail dans les structures d'une société « globale » où l'effort humain est vécu en profondeur à partir du fonds culturel et symbolique qui constitue la mémoire d'un peuple. Ce qui retient aussi l'attention, ce sont les modalités sociales du travail dans cette société. Il n'est pas nécessaire d'insister sur ce fait bien connu : le travail en commun est une pratique des sociétés où les fraternités d'âge jouent un rôle important dans les activités économiques. Selon la tradition, le village est une « communauté de travail » où s'impose l'obligation d'entraide à travers les groupes coopératifs dont l'effort est discuté, organisé et dirigé dans un esprit de collaboration et d'action conjointe. Dans cet esprit, les membres d'un village, d'un clan, s'assistent mutuellement. Cette solidarité est stimulée et renforcée par l'échange de services, le repas en commun et la célébration des grands travaux par les danses, les chants et les autres formes de réjouissances. Un homme normal ne saurait se soustraire aux contraintes du travail qui, comme je l'ai évoqué, situe chaque individu par rapport à son ancêtre. Au-delà des intérêts

---

<sup>106</sup> Sur ce sujet, lire M. Eliade, *Traité d'histoire des religions*, Paris, Payot, 1949 ; H. Labouret, *Paysan d'Afrique occidentale*, Paris, Gallimard, 1941, p. 155-169.

personnels, c'est le destin d'une collectivité qui est en jeu. Aussi, pour ces derniers, la paresse est un comportement anti-social. Dans ce contexte, il n'y a pas de place pour les fainéants et les oisifs. La société traditionnelle inculque le sens et la nécessité du travail comme le rappelle la sagesse bantoue dont témoignent ces quelques aspects : « Le parent le plus fidèle de l'individu est sa propre main ». Autrement dit, le fruit de son propre travail lui permet d'éviter les humiliations, les critiques et les injures dans une société qui ne tolère pas les parasites. En effet, dit le proverbe, « Demander constamment l'aide des autres n'est pas une bonne solution car elle n'est jamais suffisante ». Aussi, il vaut mieux apprendre à être autonome et à s'aider soi-même. Bref, comme le souligne un autre proverbe fang, « si la jambe ne s'élève pas, le ventre n'a rien à manger » : on le voit : celui qui ne travaille pas, ne mange pas.

La société traditionnelle conçoit le travail comme une valeur à laquelle s'oppose la paresse qui est l'objet d'une répression collective. C'est dire que ne peut se réduire à cette terre du rythme où l'on ne passerait son temps qu'à chanter et à danser. En réalité, dans la société ancienne, on travaille dans les conditions particulièrement difficiles compte tenu des rigueurs climatiques qui imposent à l'organisme humain les efforts considérables d'adaptation. La civilisation des greniers témoigne ici de la capacité des travailleurs ruraux de faire face aux contraintes de la nature et de dégager les réserves alimentaires pour une longue durée. Mais en travaillant, il s'agit de se soumettre à un objectif plus large que la seule production matérielle. Ce qui importe, c'est de remplir ses obligations familiales et sociales. Il y va du rang que l'individu occupe et du rôle qu'il joue dans la société où il vit.

Cette dimension sociale du travail est fondamentale dans les cultures africaines. A cet effet, Placide Muamba<sup>107</sup> écrit justement :

« Le travail n'a jamais été conçu comme un moyen de s'enrichir individuellement, de faire fortune et de constituer des capitaux. En plus, il n'a jamais été considéré comme une contrainte, mais plutôt partie intégrante de la vie adulte. Aussi, l'ambiance et l'atmosphère qui accompagnent son déroulement sont humaines et attrayantes, sans doute parce qu'il est très souvent exécuté de manière collective. Le travail était en effet une source de joie, de prestige et de sécurité pour celui qui le faisait, une manifestation de solidarité entre membre du clan, il était programmé comme tel en vue d'assumer la cohésion du groupe et dans le but de

---

<sup>107</sup> Pour en savoir plus à ce sujet, voire Placide Muamba, « Contexte socio-culturel du travail en Afrique : le cas du Zaïre », in Issiaka, P. Laleye et al. (dir.), Organisation économiques et cultures africaines, Paris, L'Harmattan, 1996, p. 198.

maintenir les structures et les rapports d'un ensemble de personnes ». (Placide Muamba, 1996).

En effet, ce qui est remarquable dans la société traditionnelle gabonaise, c'est la capacité du travailleur de rythmer son effort par la musique. Il est rare qu'un homme ou une femme s'active dans un domaine sans fredonner un chant qui constitue le fond sonore rythmant le geste du bras qui affronte la matière. Pensons à ces femmes Fang du Nord-Gabon lors d'une partie de pêche en vidant un cours d'eau en improvisant des chants où elles racontent leurs dures conditions de vie, leurs aspirations et leurs rêves. La cadence de l'eau frappant au cours de la pêche et le rythme des chants de femmes sont une scène courante dans la société traditionnelle gabonaise. Ce que font ainsi les pêcheuses s'inscrit dans les manières de travailler qui font partie des manières de vivre en société dans le monde gabonais.

Cette articulation du travail et du chant est particulièrement accentuée dans les activités de groupe organisées dans le cadre des structures de parenté et du voisinage ou des associations d'entraide intervenant dans les grands moments de la vie agricole. On l'observe au moment des semailles et les récoltes qui sont les temps forts de la vie collective dans les sociétés traditionnelles.

Signalons que Balandier et Mercier, en étudiant les sociétés africaines, précisent la pratique du travail dans les régions en voie d'industrialisation, définissent les économies traditionnelles par trois caractères significatifs : tout d'abord, l'agriculture est l'activité productive dominante, parfois quasi exclusive. Non seulement la proportion des biens agricole par rapport à l'ensemble des biens produits est la plus élevée mais aussi la grande partie de la population est engagée dans l'agriculture. Ensuite, les économies traditionnelles sont, non pas exclusivement, mais de façon largement dominante, des économies de subsistance. La plus grande part de la force de travail d'un groupe donné est consacrée à la production de biens et de services directement consommés par le groupe producteur lui-même. Enfin, les économies traditionnelles paraissent caractérisées par une certaine inertie, par des arrêts prolongés dans le développement technique. Ces économies sont cloisonnées et les échanges insuffisants ne les ont pas conduits à des spécialisations, à des différenciations poussées (Balandier, Mercier, 1972).

L'observation des sociétés traditionnelles montre, d'une part, l'importance que détiennent, dans les activités de travail, la religion et le rite affirme Mercier (1972). Les croyances et la magie exercent, dans ces économies, une influence régularisante et systématisante sur le travail des indigènes qui, néanmoins, ne confondent pas processus techniques et rites magiques. D'autre part, l'individu, dans les sociétés traditionnelles, en

travaillant, s'intègre à la communauté en jouant le rôle que celle-ci attend de lui et la production est socialement limitée car elle s'effectue à l'intérieur du groupe restreint, familial ou tribal, comme cela a été susmentionné plus haut.

Ce que nous apprend l'anthropologie, en résumé, c'est que les activités de travail, dans la plupart des sociétés traditionnelles, « ont des motivations très différentes de celles que nous observons dans les sociétés industrialisées. Elles ne paraissent nullement correspondre à un besoin profond de l'homme, tout en constituant pour lui une nécessité manifestée par des formes diverses de dépendance, de contrainte. La contrainte (d'origine interne ou externe) « constitue » pour nous le trait spécifique des activités de travail dans les sociétés modernes. (...). Il en ressort néanmoins que les contraintes qui poussent l'individu à travailler ne sont pas principalement de caractère économique, comme c'est le cas pour la grande majorité des travailleurs dans les sociétés modernes » (Friedmann, Naville, 1972). Les recherches consacrées par les anthropologues à la « situation coloniale », mettent au jour les relations entre l'augmentation des salaires et la productivité dans des groupes de Noirs africains déracinés du milieu coutumier et non encore intégrés au contexte urbain de l'industrie moderne : leurs modes d'adaptation aux cadences des tâches mécanisées montrent souvent l'emprise et en tout cas la force d'inertie des valeurs traditionnelles (chapitre 4).

Ce long détour m'a permis de montrer, que le travail dans les sociétés traditionnelles gabonaises est défini comme un travail agricole, centré sur les groupes de parentés, dont les productions sont souvent consommées par les membres de la famille.

## **2- Culture industrielle du travail de la SMAG : travail dans les sociétés industrialisées**

Sans aborder cette question dans l'ensemble, je dois me concentrer sur les mutations qui affectent le Gabonais au travail lorsqu'en passant du village à l'usine, il est soumis aux contraintes de la productivité imposées par l'irruption de l'économie de marché. Ce que l'on ne retrouve plus dans l'entreprise, c'est, de toute évidence, ce sens de la totalité que nous venons d'observer dans le travail traditionnel. A l'intérieur de la SMAG qui constitue un monde profane, il n'y a plus cette référence aux croyances magico-religieuse, aux mythes et aux rites dont je viens de montrer l'impact dans l'exercice des activités traditionnelles. Dans cet univers désacralisé, on n'entend plus résonner les chants qui rythment le travail en milieu

traditionnel. Seul le bruit des machines envahit les lieux d'activité dans un contexte nouveau où les relations de travail cessent d'être des relations de parenté.

Comme on le voit, l'univers industriel est celui où la parenté n'est plus au centre des relations sociales. Car les membres d'une unité de production n'ont d'autres liens que ceux créés par le contrat qui les lie à leur employeur sur la base des rapports entre travail et le salaire dans un système de production régi par la loi du profit.

Cette section est consacré à la présentation des principales mutations de l'environnement de l'industrie alimentaire à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Autrement dit, à la fabrication de la « culture d'entreprise » de la SMAG qui met en évidence un univers culturel de travail hétérogène, en rapport avec l'hétérogénéité sociale des différentes catégories de travailleurs. Ces derniers n'arrivent pas démunis culturellement dans l'entreprise. Ils y importent dans certains cas des cultures de métiers, parfois une culture de classe (la « culture ouvrière »). Bref ! En général, lorsqu'on parle de changement dans une entreprise, on pense d'abord et surtout aux innovations des moyens de production ; c'est-à-dire aux changements technologiques, et aussi au niveau de formation des salariés. Le plus souvent, cette forme de transformation est, certes, la plus lisible, mais dans le secteur de l'industrie alimentaire, on peut déceler une multiplicité de formes d'innovation. On pourrait par exemple parler de l'innovation de produit, de l'ouverture ou de la déréglementation. Cela m'emmène à aborder la question de mobilité, d'adaptation et de reconversion à la culture de travail de la SMAG.

## **2.1- Mobilité, adaptation et reconversion à la culture de travail de la SMAG**

On sait que tout instrument de travail fait partie des œuvres d'une civilisation. Pour en maîtriser l'usage, il faut assumer l'esprit et les règles qui ont présidé à son invention. Dans ce sens, le passage du travail préindustriel au travail industriel met à l'épreuve la capacité d'adaptation de la main-d'œuvre autochtone à des objets techniques nouveaux. Plus précisément, à travers le dépaysement technologique l'ouvrier est confronté à une autre rationalité qui fait partie intégrante des outils importés. Les mutations technologiques de la SMAG exigent de nouveaux comportements. La structure du marché interne du travail se voit *de facto* restructurée. Vu la marge étroite du secteur avicole, il apparaît qu'elles devront s'adapter avec les ressources existantes et les utiliser au mieux, c'est-à-dire mettre en place une reconversion interne.

L'importance du déséquilibre des qualifications met les travailleurs les moins qualifiés dans une situation précaire. Il y a une certaine obsolescence des modalités traditionnelles d'avancement.

### **2.1.1-La formation professionnelle, un avantage pour la promotion**

Les conditions d'instruction et de formation exigées au recrutement se sont différenciées selon le niveau auquel les nouveaux employés sont appelés à travailler et selon leur possibilité de carrière.

En effet, dès l'accession du Gabon à l'indépendance, l'option du gouvernement en faveur de la promotion de l'homme s'est tout de suite manifestée au profit de l'éducation en général, qui était alors considérée comme priorité des priorités. Pendant cette période, le Gabon a souffert d'une main-d'œuvre sans formation, pointue et sans qualification.

L'expansion économique du Gabon et la dépendance à l'égard de la main-d'œuvre étrangère ont nécessité la mise en place de structures politiques, administratives et techniques chargées de suivre l'évolution des problèmes de formation professionnelle.

Ainsi, le 11 mars 1970, l'ordonnance 16/70 faisant obligation aux « établissements publics, semi-publics et aux entreprises privées d'organiser d'une manière permanente la formation professionnelle et la promotion des travailleurs gabonais était publiée<sup>108</sup>.

L'effort de formation réalisé par les employeurs connaît depuis lors une nouvelle phase de croissance, d'autant plus que la formation continue fait désormais partie des méthodes de gestion de la main-d'œuvre.

Le niveau de formation initiale a un impact crucial dans le classement catégoriel d'un individu au moment de son insertion dans l'entreprise. C'est pour cela qu'on accorde souvent une importance particulière à la possession de diplômes. Ceux-ci acquis une fois pour toutes au seuil de la carrière, détermineraient non seulement le niveau de départ, mais aussi les possibilités de promotion de chacun.

À ce propos, Jacqueline Frisch, sociologue au CNRS a mené une étude et est arrivée à la conclusion suivante : « plus le niveau de diplôme est élevé, plus la probabilité de promotion est grande (...). Pour les catégories inférieures, à diplôme égal, les taux de promotion sont généralement plus élevés que pour les catégories supérieures : il est normal par exemple, qu'à

---

<sup>108</sup> Ordonnance 16/10.

diplôme égal, un employé devienne plus facilement cadre moyen, qu'un cadre moyen cadre »<sup>109</sup>.

Cependant, quel que soit le niveau de l'employé à son recrutement, il devrait être possible pour lui de gravir les échelons de sa profession. Pour cela, chacun doit prendre en main son devenir professionnel en décidant de l'orientation à donner à sa carrière au lieu de rester passif.

### **2.1.2- La formation « sur le tas »**

Pour compléter les actions de formation interne, la politique de formation se poursuit avec des actions de formation sur le tas. En fait, celle-ci est dispensée en faveur des travailleurs nouvellement recrutés ou affectés à un autre poste de travail.

En effet, l'effort réalisé en matière de formation sur le tas vise l'incitation et l'implication des chefs de service dans la formation de leurs travailleurs. Cette sensibilisation répond également au souci de polyvalence et d'amélioration du rendement des salariés.

En somme, les actions de formation débouchent plus souvent sur des promotions lorsqu'elles sont sanctionnées par un diplôme.

#### ***Promotion et ancienneté***

Autrefois, la structure organisationnelle de la SMAG était relativement simple. Les travailleurs étaient encadrés par des individus sortis du rang. C'est en réalité l'ancienneté qui déterminait non seulement l'augmentation de salaire, mais aussi l'éventuelle progression dans la hiérarchie. Faire carrière à la SMAG signifiait avant tout gravir les différents échelons, c'est-à-dire parcourir la distance qui sépare les générations. L'ancienneté doit être entendue ici comme le temps passé dans une catégorie ou un échelon à compter de la date d'intégration d'un individu dans la SMAG. Pour les travailleurs de la SMAG, selon la politique mise en place par la DRH, la promotion des agents ayant 4 ans d'ancienneté relève de la gageure. Elle est plutôt accessible après 10 ans de service.

Cela laisse entrevoir une durée assez importante de la période d'intégration des travailleurs et d'acquisition des connaissances et des savoirs nécessaires à l'exécution efficiente du travail.

---

<sup>109</sup> Jacqueline Frisch, « L'importance des diplômes pour la promotion », in *Economie et statistiques*, n° 249, décembre 1971.



On remarque que la carrière à la SMAG démarre lentement pour un nombre très élevé de travailleurs. Cette lenteur incomberait aussi bien aux contraintes structurelles qu'aux capacités intrinsèques du travailleur à s'intégrer et à faire prévaloir ses ambitions professionnelles.

En fait, l'ancienneté à la SMAG continue évidemment à jouer un certain rôle dans le classement indiciaire, et demeure comme dans la plupart des milieux professionnels une composante normale de la progression des carrières. Les conventions collectives garantissent certes un minimum d'adéquation entre les postes et les classements de leurs titulaires, mais la classification à la SMAG ne correspond pas de façon stricte aux possibilités hiérarchiques occupées par les travailleurs, ne serait-ce qu'en raison des effets de l'ancienneté. D'autres facteurs (parenté, connaître une famille ressource, etc.) font en général que certains individus soient moins bien classés que d'autres.

Le critère d'ancienneté n'est presque plus pris en compte dans les décisions de promotion. Il peut y avoir un écart entre la classification et la fonction occupée, mais cela ne constitue pas du tout une anomalie. On peut bien être moins ancien et occuper des postes de responsabilités. Cela peut être interprété comme un indicateur positif de la trajectoire future, car cela témoigne de la confiance accordée à un individu par les instances dirigeantes.

La rémunération est en général liée à la classification, et non pas à la fonction. Il n'est pas rare de rencontrer des chefs d'équipe et des responsables de service moins payés que leurs collaborateurs. Pour corroborer cela, je rappelle le témoignage du responsable du service sûreté et sécurité qu'il dirige depuis 2009.

*« (...) J'ai juste le statut d'un exécutant (E2) comme mon premier d'embauche, du fait que pour le moment, je ne bénéficie d'aucune mesure d'accompagnement surtout dans le changement de ma catégorie socioprofessionnelle. Même si depuis que je suis à la tête de ce service, j'ai un grand bureau, j'ai juste été nommé et c'est tout. En ce moment, je commande même les gens qui sont plus gradés que moi en catégorie. Bien qu'on dise que la promotion prime les grades ; mais cela reste un peu choquant pour moi, mais bon, je patiente et j'attends (...) !!! »<sup>110</sup>.*

---

<sup>110</sup> Auguste Mafoumbi, responsable de service sécurité, sûreté et contrôle. Embauché à la SMAG depuis le 2 mai 2005. Dans son équipe, il gère trente (30) personnes ; vingt cinq (25) embauchés, dix (10) sont sur place au sein de l'entreprise et 15 sont dans les résidences privées des cadres supérieurs. Ceux qui sont dans les

L'explication à cette situation est que les collaborateurs ont accumulé une certaine ancienneté, un certain retard. C'est aussi pour cela que certains travailleurs, bien payés, se plaisent dans cette situation et ne manifestent aucun effort pour accéder à des échelons supérieurs.

### **2.1.3- Une formation « sur le tas » qui offre de nouvelles possibilités**

Au-delà des compétences spécifiques que créent les lieux de productions à partir de l'accumulation d'expérience des travailleurs, les producteurs sont incités par la législation du travail à financer des activités de formation pour les employés (exonération fiscale partielle). Comme le souligne Babacar Diouf<sup>111</sup>-, du point de vue de l'employeur, il s'agit de mettre en place des contenus de formation qui renvoient à une nouvelle définition du métier de travailleur de l'industrie alimentaire, tenant compte explicitement des activités de diagnostic et d'observation et permettant le développement d'une capacité accrue de conceptualisation. En outre, du point de vue de l'État gabonais, dans un contexte d'emploi incertain, il s'agit pour l'employé de se former au métier, mais aussi de construire un parcours personnel permettant une plus grande mobilité et une préparation au marché du travail.

Différent centre de formation (École Rurale des cadres d'Oyem, le Centre Professionnel Basile Ondimba, etc.), dont le nombre des filières a rapidement augmenté ces dernières années, proposent aujourd'hui des formations, le plus souvent de courte durée et réalisées sur le terme. Ces centres de formation se spécialisent essentiellement sur la transmission de savoirs techniques et généraux qui peuvent contribuer au développement de compétences génériques (alphabétisation, calcul) ou de compétences spécifiques explicites (cycle de la poule pondeuse, fonctionnement du sol et des techniques agricoles). De fait, les offres de formation couvrent des domaines très divers, depuis l'acquisition de connaissances fondamentales, jusqu'au traitement de problèmes sociaux rencontrés par les travailleurs (lutte contre l'alcoolisme, gestion de la trésorerie familiale, apprentissage des droits et obligations

---

résidences privées travaillent nuit et jour. Et il est à la tête de ce poste depuis le 9 mai 2009. Et parmi les 30 personnes, certaines sont dans les catégories supérieures que lui.

<sup>111</sup> Voir l'analyse de Diouf Babacar, « Privatisation et cadres au Sénégal : La Société nouvelle de conserverie du Sénégal (SNCDS) », in *Profils d'entreprises au Sud : La politique de gestion face aux cultures et aux statuts*, Paris, Karthala, 1996, pp. 43-62.

des travailleurs). Pour que ces services soient adaptés aux besoins des employeurs, l'État gabonais cherche alors à rapprocher les fournisseurs de formation des auteurs de la production, individuellement si la taille le justifie, ou collectivement lorsque les entreprises sont trop petites pour envisager seules une formation sur mesure.

Ainsi, quelles que soient les modalités d'apprentissage envisagées, la construction des compétences individuelles, celles des travailleurs de la Société Meunière et Avicole du Gabon, ne peuvent s'envisager effectivement que dans le cadre de conditions sociales favorables, inscrites dans l'organisation de l'entreprise, liées à l'existence de réseaux où circulent réputation et confiance et/ou produits dans les interactions entre offreurs et demandeurs de formation.

En outre, une dynamique politique de communication a soutenu la modernisation et la restructuration de la SMAG. Car pour le responsable du personnel, il s'agissait de jeter les bases d'un « *dialogue social pour accroître le degré d'implication des salariés, seule condition de matérialisation des objectifs de qualité totale* ». Désormais, « il faut les associer et les mobiliser autour des défis de l'entreprise ». « *Dresser les objectifs ensemble, en discuter pour appréhender ce que tel ou tel enjeu commercial représente, obtenir l'engagement de toutes les unités à son exécution* »<sup>112</sup> constitue une approche novatrice à la Société Meunière et Avicole du Gabon.

Pour cela, des réunions sont instaurées « *pour se rendre plus disponibles aux employés et à répondre à leurs requêtes et suggestions* », affirme un cadre français qui est à la tête de la direction commerciale. De plus, des techniques de supervision et d'animation sont instaurées pour faire appel à l'esprit de responsabilité et à l'intelligence des travailleurs. Parallèlement, toute une série d'activités sportives et culturelles a été lancée dans les deux sites de l'entreprise. La direction de l'entreprise vient de mettre en place un budget pour le sport. Du point que des tournois de football dotés de coupe et de récompense sont régulièrement organisés entre différentes équipes de la production, mais surtout entre le site de Libreville et celui de la plaine Nto. Des concours de production et des journées des fêtes ont été institués. Ils sont ponctués par différents événements socioreligieux par exemple: Retraite de deuil, Noël, rentrée scolaire... Cette ambiance ainsi créée dans l'entreprise a contribué au « *renforcement des cercles de qualité* ».

---

<sup>112</sup> Selon le délégué syndical, en 2007, la société avait une crise économique et cela avait conduit au licenciement de 17 personnes et cela avait donné suite également à une grève de 48 h. Et après cette grève, « nous » avons déposé un cahier de charge puis nous avons travaillé jusqu'à l'aboutissement d'un « *protocole d'accord d'établissement* » » (c'est une convention propre à l'entreprise et c'est un engagement entre les deux parties : la base et la direction) et depuis là, nous essayons de travailler ensemble.

En ce moment (2011), l'actuel Directeur général négocie d'obtenir auprès de son conseil d'administration l'engagement que les ouvriers bénéficient de gratifications avant la distribution des dividendes. Cela, chaque fois que l'entreprise réalisait des résultats positifs. Par ailleurs, la direction générale a instauré diverses primes au rendement et à la production.

Au total, il y a un glissement progressif vers les catégories professionnelles qualifiées lorsque le niveau scolaire s'élève, même si d'importantes disparités liées aux politiques différentes de gestion de la force de travail selon les différentes directions et selon les services, doivent être soulignées : le recrutement privilégie donc les déscolarisés sachant au moins lire et écrire, ce qui facilite la rapidité de leur formation « sur le tas », mais les inégalités de classification catégorielle sont, pour une grande part, dépendantes des disparités de niveau scolaire préalable. C'est grâce au témoignage d'Émile Christian Codjia, responsable de l'usine de fabrication de l'aliment pour bétails, qui me donne matière à réflexion :

*« Il faut d'abord dire que les différents employés de notre unité ont été formés sur le tas. Cependant, lors de l'embauche, nous tenons compte que les candidats au recrutement ont un niveau d'étude pas assez bas, mais au-dessus de la moyenne. Et nous faisons une sélection d'embauche d'un personnel qui à la limite une certaine capacité d'assimilation assez rapide afin que la personne sache appliquer les consignes que les supérieurs donnent »<sup>113</sup>.*

### **3- Les conditions sociales de l'acquisition des compétences**

Les compétences, en particulier celles qui sont liées à la conduite de systèmes dynamiques, se présentent comme une combinaison de compétences spécifiques et de compétences génériques. Les premiers peuvent être tacites, étroitement liés à l'action, ou explicites et plus généralement liés au métier. Les secondes correspondent à la capacité de mobiliser des outils cognitifs plus généraux, permettant la conceptualisation, c'est-à-dire le traitement de chaque situation particulière comme un exemple d'un problème plus général (Pastré, 1999). Schématiquement, les compétences peuvent se construire au travers de plusieurs situations d'apprentissage facilitant l'acquisition des savoirs pertinents des travailleurs. On en retiendra deux dans le cadre de la SMAG : le développement de

---

<sup>113</sup> Émile Christian Codjia est cadre à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Responsable de l'usine d'aliment pour bétails (UAB).

l'expérience sur le poste de travail et dans l'entreprise, la formation initiale et continue. Dans ces deux situations, l'efficacité de la construction des compétences individuelles est corrélée à une dynamique sociale, plus ou moins favorable et reposant sur un ensemble d'interactions entre les travailleurs.

### **3.1- Dans la SMAG, le développement des compétences repose sur l'équité**

La Société Meunière et Avicole du Gabon représente par essence le lieu de construction des compétences spécifiques, et plus particulièrement de celles qui sont étroitement liées à l'action, voire tacites, celles qu'on apprend « sur le tas ». Dans le cadre d'une remise en cause profonde des routines, l'expérience acquise antérieurement n'est que de peu d'utilité. Par exemple, les travailleurs qui ont d'autres expériences que celle de la production de farine ne connaissent pas les déterminants du développement de la plante (le blé) et du fonctionnement des systèmes biologiques et écologiques sur lesquels ils agissent. Jusqu'à présent, on leur a simplement demandé d'appliquer, au sein d'un petit groupe, une consigne unique, rigide et très simple.

Cependant, du point de vue des compétences génériques, il est couramment admis par les employeurs que les travailleurs manquent des compétences de base pour la vie de tous les jours, *a fortiori* pour conceptualiser leur action sur la plante. Le niveau d'analphabétisme est encore important et fait des ravages, chez les travailleurs, l'alcoolisme est là pour confirmer ces impressions. Les travailleurs mettent d'ailleurs en avant ce manque d'estime de soi des ouvriers industriels pour expliquer les faibles résultats des activités de formation et leurs réticences à s'y engager. Moins du quart d'entre eux envisagent développer des actions dans ce sens, bien que cela soit un moyen de récupérer une partie des taxes payées par l'exploitation. Pour la majorité d'entre eux, l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise ne se conçoit pas comme le résultat de l'amélioration des compétences, mais plutôt comme l'augmentation de la productivité du travail. Le paiement à la tâche ou parfois l'attribution de primes est alors les seuls moyens envisagés (Ewert, Hamman, 1999).

Malgré ces opinions largement répandues, les employeurs sont néanmoins plus ou moins conscients que les compétences sont des attributs de l'individu et que celui-ci peut en particulier les acquérir au travers de l'expérience. Cependant, cette expérience ne peut se construire et se valoriser en compétence au service de l'entreprise, que si l'activité professionnelle satisfait l'individu qui réalise en permanence un compromis entre la tâche et

l'efficacité de son exécution, l'intérêt personnel pour sa santé physique et psychique, son rapport aux autres dans le collectif de travail (Gaudart, Weill-Fassina, 1999). Ainsi, les conditions de travail au sens large influent considérablement sur la dynamique cognitive des travailleurs, mais aussi du collectif. Mais pour que l'apprentissage organisationnel intervienne et que les compétences du travailleur viennent compléter la carte cognitive de l'organisation, il faut que ce dernier y voit son intérêt. Que ce soit d'un point de vue économique (le revenu monétaire ou d'autres avantages) ou d'un point de vue identitaire (logement décent, école pour les enfants, protection sanitaire efficace), le travailleur porte un jugement sur l'équité dans l'entreprise. Et la perception d'un fonctionnement équitable est la condition de l'apprentissage et de l'efficacité du collectif nous dit Favereau, (1994). Cependant, l'insertion du travailleur dans un collectif de travail est une composante importante de la transformation de l'expérience en compétences. La discrimination parfois observée au sein du collectif de travail, selon les clichés habituels dans les termes des travailleurs les « souleveurs de sacs » et les « grands chefs », génère le plus souvent des tensions qui freinent le développement cognitif des individus et de l'entreprise (Du Toit, 1993)<sup>114</sup>. En effet, pour les agents d'exécution, l'apprentissage suppose une prise de risque qui nécessite un soutien affectif minimum plutôt que le ressentiment ou la jalousie qui, en délitant les solidarités, peut enclencher des désapprentissage collectifs. En ce sens, l'équité favorable au développement de « l'organisation apprenante » (Argyris, Schön, 1978) ne peut se limiter à une relation privilégiée et bilatérale employeur-employé et l'amélioration des compétences des travailleurs renvoie en définitive aux compétences des gestionnaires.

### **3.2- Promotion et sexe**

Le travail à la SMAG a longtemps été considéré comme un travail d'homme. Les femmes ont en général commencé à y travailler comme « femme de ménage », accédant rarement à des postes plus élevés que celui d'opératrice de saisie. La situation matrimoniale

---

<sup>114</sup> Voir Du Toit A., Ewert J., « Myths of globalization: private regulation and farm worker livelihoods on Western Cape farms ». Conference of the Centre for Rural Legal Studies on International Agricultural Trade and Rural Livelihoods, Somerset West, South Africa, 9-11/11/2001.

avait une incidence sur la carrière de la femme, car quand elle se mariait et faisait des enfants, elle démissionnait et donnait aux hommes la chance de faire carrière.

Cependant, par rapport à la situation des années 1980, on assiste aujourd'hui à une augmentation générale du nombre et du pourcentage des femmes travailleuses à la SMAG. La nature des tâches de travail continue toutefois d'être cloisonnée. On rencontre de plus en plus de femmes au niveau inférieur de la hiérarchie, notamment dans des fonctions exécutantes (femme de ménage, standardise, opératrice de saisie, trieuse d'œufs). Elles sont représentées au sommet, et plus ou moins absentes au niveau intermédiaire comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 11:** Répartition des effectifs par sexe en 2011 à la SMAG

	Agents d'exécution	Agents de maîtrise	Cadres	Total	En %
Hommes	142	41	18	201	
	83,04 %	97,61 %	81,81 %	85,53 %	
Femmes	29	1	4	34	
	16,95 %	2,38 %	18,18 %	14,46 %	
Total	171	42	22	235	100 %

Source : Enquêtes personnelles, Libreville août-octobre 2011.

Les efforts déployés pour modifier cette configuration ont provoqué un net changement à la SMAG, mais dans l'ensemble, l'accession des femmes aux postes techniques et aux postes d'agent de maîtrise et de cadre supérieur est très lente.

En somme, la promotion est plus lente chez les femmes que chez les hommes. À mon avis, ce décalage s'expliquerait par le fait que dans toute organisation, l'homme semble s'adapter plus rapidement à l'environnement que la femme. En outre, les multiples occupations conjugales et matrimoniales liées à la situation des femmes africaines contribueraient à ralentir les ambitions de celle-ci. Cette situation n'est d'ailleurs pas propre au secteur professionnel, car au niveau même de l'appareil scolaire, les décalages sont énormes. Au Gabon, il y a plus de femmes que d'hommes<sup>115</sup>. Mais plus on part de l'école primaire vers les études supérieures, plus le nombre de femmes va décroissant, à tel point que

<sup>115</sup> Jean-Marie Ndekamotsebo, *Les trajectoires socio-professionnelles des employés au Gabon : cas des employés de Banque*, thèse de doctorat d'anthropologie et sociologie du politique, 2001.

le nombre de celles qui arrivent au sommet d'une organisation est très faible, si ce n'est nul<sup>116</sup>.

### 3.3- L'intérêt au travail

La perception du « travail du blanc » et les conditions quotidiennes d'exercice de l'activité peuvent être sommairement appréhendées à travers les jugements globaux portés sur l'intérêt de la tâche accomplie et sur les conditions générales de travail.

Une majorité de travailleurs (53 %) porte un jugement plutôt positif sur l'intérêt du travail effectué, mais une nette opposition apparaît entre les travailleurs non qualifiés et l'ensemble des salariés. C'est au sein de la catégorie des agents d'exécution que les appréciations sont les plus négatives, et ce sont les agents de maîtrise qui ont quotidiennement la meilleure considération au travail. Pour les agents d'exécution non qualifiés et surtout les « souleveurs de sacs », ce jugement négatif tient essentiellement à la médiocrité des tâches proposées, qui sont monotones, répétitives et sans grand intérêt, mais aussi à l'absence de perspectives d'avenir (pas ou peu de formation professionnelle, ou une formation très rapide et superficielle pour les manœuvres, pas d'avancement prévisible pour les « souleveurs de sacs » : on retrouve le problème du passage « souleveur de sac » à un ouvrier spécialisé). En revanche, les ouvriers qualifiés et les agents de maîtrise ont une meilleure opinion de la nature de leur travail (d'autant plus qu'en haut de la hiérarchie, l'accès à un poste qualifié peut procurer, du moins le pense-t-on, des avantages en nature), mais la question de la formation continue et de l'ouverture vers la catégorie supérieure reste posée pour près de 15 % des agents exécution, plus du tiers des ouvriers de la catégorie estimant par ailleurs que la tâche actuelle n'a aucun intérêt particulier.

Les conditions d'exercice du travail sont beaucoup plus sévèrement jugées : sur ce point précis, mon guide d'enquête (l'histoire professionnelle) ne proposait aucune réponse *a priori*, et les travailleurs ont simplement énuméré les éléments qui leur paraissaient positifs ou négatifs dans l'environnement quotidien du poste de travail.

Les jugements varient selon les services et les différentes branches (magasins, ateliers, usines, bureau, etc.) observées : l'excès de chaleur est classé comme l'inconvénient majeur dans les usines UAB, Isue et dans les magasins de chargements ; ce sont les odeurs qui incommodent le plus dans le site de l'élevage, en particulier dans les poulaillers ; tandis que la

---

<sup>116</sup> Jean-Marie Ndekamotsebo, op. cit, p. 256.



poussière et le bruit sont difficilement supportés que le reste au Moulin (fabrication de la farine).

Si les caractéristiques générales du revenu salarial (constance et position moyenne dans l'échelle des revenus urbains) et la possibilité de faire appel à la SMAG en cas d'immédiate nécessité constituent des facteurs de stabilité dans l'emploi, la nature des tâches effectuées par les travailleurs non qualifiés et surtout les conditions de travail ne peuvent être considérées comme propices à cette stabilité. Par ailleurs, l'absence de perspectives ou de solutions de rechange, conjuguée aux effets d'une crise qui perdure, incite fortement à s'accrocher à l'emploi actuel ou à n'envisager d'autre avenir professionnel que dans l'obtention d'un nouvel emploi mieux rémunéré dans une autre entreprise industrielle.

D'autre part, la satisfaction ou l'insatisfaction s'opère par rapport à plusieurs attitudes au travail, aux relations avec la hiérarchie, à la rémunération et à la promotion individuelle. Il ne s'agit là que des éléments classiques et fréquents. En fait, une liste exhaustive des causes de satisfaction ou d'insatisfaction serait difficile à réaliser, dans le cadre restreint de cette thèse. Par rapport au travail proprement dit, les jugements sont variables d'un individu à l'autre. Les uns considèrent leur travail comme sans intérêt, monotone et routinier, mais se complaisent dans cette situation. C'est surtout les discours des travailleurs en fin de carrière qui, par ailleurs, n'a plus de perspective de carrière.

*« J'ai fait mon temps ici à la SMAG, j'ai vu cette entreprise naître, je suis content d'avoir assuré au moins un toit (maison) à mes enfants, et de les avoir envoyés à l'école. J'attends déjà ma retraite tranquillement (...) »<sup>117</sup>.*

## **4- Les étapes du cursus à la SMAG**

### **4.1- Procédure de recrutement et d'embauche**

Depuis plusieurs années, se sont multipliées, à l'initiative des grands organismes étatiques, dont le Commissariat national pour l'Emploi au Gabon, mais aussi des universités, les études visant à comprendre et à trouver des solutions à l'insertion sur le marché du travail

---

<sup>117</sup> Jacques Ntoutoume Nguema travaille à la SMAG depuis les années 1970. En ce moment, il attend sa retraite comme agent d'exécution en catégorie G2. Il est de l'ethnie fang de la zone d'implantation de l'entreprise (Estuaire), marié et père de 15 ans enfants.

des sortants de tous les niveaux en provenance du système scolaire. De nos jours, il y a une remise en cause catégorique des politiques de recrutement pratiquées jusqu'à alors.

La fonction « personnel » voit ainsi ses attributions devenir plus que jamais importantes. Elle doit désormais jouer un rôle double.

Sur le plan économique, il y a lieu de mettre en place les techniques de recrutement, de sélection, de rémunération et d'évaluation du personnel allant dans le sens d'une véritable équité. Cette approche économique se centre aussi sur les résultats de l'entreprise. Elle suit de très près les faits de personnel. Cette préoccupation reconnaît les mêmes droits et les mêmes devoirs pour tous les employés. L'approche économique mesure aussi l'efficacité des politiques sociales.

La fonction « personnel » doit également assurer la responsabilité sociale de l'entreprise liée surtout aux relations de travail. Le salarié apporte, non seulement sa force de travail, mais il vit aussi presque dans l'entreprise : « *Nous passons beaucoup de temps au travail, et ici dans l'entreprise, la SMAG devient comme notre seconde famille* », affirment certains travailleurs. Le principal problème de la fonction personnel est de trouver un équilibre entre l'économie et le social. Notons que la Société Meunière et Avicole du Gabon ne se trouve pas totalement dans une posture idéale, notamment à cause des déséquilibres de qualification évoqués plus haut.

Sur le plan pratique, à la Société Meunière et avicole du Gabon, il faut signaler que le recrutement se fait sur la base d'un contrat de travail qui peut avoir une durée déterminée ou indéterminée. Cela signifie que dès qu'un salarié est embauché, il est titulaire d'un contrat de travail. Cela veut dire en d'autres termes qu'il s'engage à exercer son activité professionnelle au profit de son employeur, lequel est tenu de lui verser une rémunération.

Toutefois, la signature d'un contrat quelle que soit la forme, ne constitue pas un engagement définitif. Ce dernier étant précédé d'une période d'essai au cours de laquelle le nouveau embauché devrait faire ses preuves. Or, la matérialisation de cette politique repose sur la définition d'une procédure de recrutement.

Il convient aussi de distinguer la sélection interne ou promotion de la sélection externe ou recrutement. En effet, la sélection interne concerne la promotion des agents appartenant à l'entreprise. La sélection externe implique que, parmi les salariés actuellement en place dans l'entreprise, aucun ne remplit les critères exigés pour le poste à pourvoir. On procède dès lors à la recherche d'un candidat à l'extérieur de l'entreprise.

Rappelons que la procédure de recrutement n'est déclenchée que si un besoin se fait sentir. Pour cela, il faut définir le profil correspondant ; ce qui conduit à la description suivante :

**Expression du besoin de recrutement ;** le recrutement naît à la suite d'un besoin exprimé par un chef de service ou de département. Celui-ci adresse une demande de recrutement à la Direction des Ressources Humaines (DRH) par écrit en joignant si possible la fiche de poste s'y rapportant au poste. La DRH accuse réception de ladite demande.

**Lancement de l'offre d'emploi ;** la DRH lance un avis de recrutement par les canaux comme les tableaux d'affichage, la presse ou par les organismes habilités (ONE, Cabinet privé...). L'offre d'emploi mentionne les informations relatives à la composition du dossier de candidature, celles des exigences du poste (voir fiche de poste) de travail et le délai de dépôt.

#### **Composition des dossiers de candidature**

Le dossier fourni par le candidat compose :

- Un CV ;
- Une lettre de motivation ;
- Des justificatifs des diplômes ou références ;
- Une copie d'acte de naissance ;
- Trois (3) photos d'identité.

**Dépôt des dossiers de candidature ;** les candidats déposent les dossiers au secrétariat de la direction, chez l'Assistante de Direction. Les dossiers émanant des organismes habilités sont également transmis au secrétariat de direction. L'Assistante de Direction appose le cachet « ARRIVÉE » sur le dossier reçu et attribue un numéro au dossier qui est communiqué au candidat. Puis, l'Assistante de Direction transmet les dossiers à la DRH après consultation et visa du Directeur général adjoint chargé des Ressources humaines et des Relations extérieures.

**Sélection des dossiers de candidature et convocation des candidats ;** le DRHA sélectionne parmi les dossiers en sa possession celui ou ceux qui correspondent au profil recherché et les transmet ensuite aux DRH pour acceptation. Puis la DRH convoque le ou les candidats par écrit et/ou par téléphone pour passer soit un entretien soit un test. La convocation contient les éléments suivants : la date, l'heure et le lieu. Par ailleurs, il faut souligner que le test de sélection poursuit un double objectif. D'abord, faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer le contre indications du poste brigué. Ensuite,

procéder à une mise en relief des candidats en les classant par ordre de mérite afin de dégager le ou les candidats prioritaires.

De même, pour les entretiens qui ont un double but. D'abord, celui d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques. Ensuite, permettre au candidat de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son histoire professionnelle et ses aspirations pour l'avenir. C'est désormais l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue à l'aide d'arguments convaincants.

L'entretien d'embauche ne se limite donc pas à une simple conversation. Il vise :

- La recherche d'informations sur le candidat, notamment les informations biographiques portant sur le statut familial, sa situation économique, et surtout les traits pertinents de sa personnalité.

- La présentation du poste au candidat, on recherche à découvrir la manière dont le candidat apprécie le poste qui lui est présenté par l'examineur ; présentation qui doit tout de même être sincère et fiable. C'est-à-dire qu'on fait ressortir tous les risques du métier en même temps que les avantages potentiels. Cela nécessite une rigueur « scientifique ».

***Déclaration de recrutement*** ; à la suite de l'entretien ou du test, un rapport est dressé par la DRH et le chef de département concerné. Le rapport reprend les noms des candidats ayant réussi au test ou à l'entretien, est classé par ordre de mérite. Ce P.-V. est adressé au Directeur général adjoint chargé des RH et des Relations extérieures qui le vise et le transmet ensuite au Président directeur général qui valide et ordonne l'établissement d'une lettre d'engagement à l'essai si c'est un recrutement en CDI. Si c'est un recrutement en CDD, après transmission du P.-V. au PDG par le DGA un ordre d'établissement d'un Contrat à durée déterminée est émis à la DRH.

***Le recrutement*** ; cela marque la rédaction de la lettre d'engagement à l'essai dans l'optique d'un recrutement en CDI. La lettre d'engagement à l'essai précise : la qualification de la nouvelle recrue, la catégorie socioprofessionnelle, la direction ou département et le service, la date de prise de fonction et enfin la durée de la période d'essai. La DRH rédige la lettre d'engagement et la soumet à la signature du DGA et du PDG. Et la diffusion de la lettre d'engagement à l'essai ou non est diffusée par la DRH aux personnes suivantes : le Président directeur général, le Directeur général adjoint, le Directeur départemental ou le Chef de service concerné, à l'Inspecteur du travail, à l'intéressé et aux Syndicats/Archives.

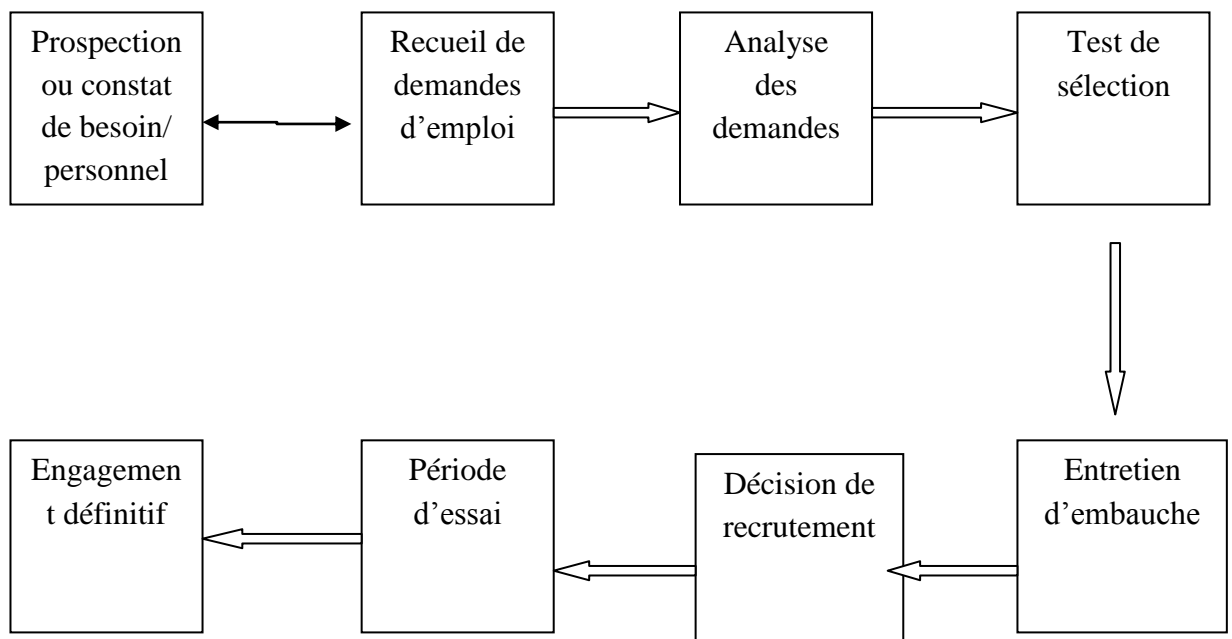
***L'engagement définitif*** ; à la suite de la signature de la lettre d'engagement, le DRHA remplit la fiche signalétique du nouvel engagé. Il la transmet à l'opératrice de saisie AS400.

L'opératrice de saisie exécute l'instruction de Travail « Saisie de la Fiche signalétique » du nouvel engagé à la SMAG (ITSFS).

Une fois l'immatriculation SMAG faite, l'Agent Administratif de la DRH remplit un imprimé de la Caisse Nationale de la Sécurité sociale (CNSS) nommée « certificat d'embauche » à faire signer aux DRH si l'agent embauché a déjà exercé ailleurs et dûment immatriculé à la CNSS sinon, il réclame à l'embauché les documents relatifs à l'immatriculation à la CNSS (cf... procédure d'immatriculation à la CNSS) il dépose le cas échéant le certificat ou le dossier d'immatriculation à la CNSS dans les 48 h qui suivent l'immatriculation SMAG. Et si l'engagement à l'essai est concluant, un contrat de travail à durée indéterminée est établi au nouveau embauché par la DRH en quatre (4) exemplaires originaux. Ces contrats sont soumis pour signature à la nouvelle recrue, puis à la Direction générale (PDG ou DGA).

En somme, les différentes étapes de recrutement à la Société Meunière et avicole du Gabon s'articulent selon le schéma indicatif que je peux résumer de la manière suivante :

**Figure 1:** Les étapes théoriques du recrutement à la SMAG



Source : Enquêtes personnelles, Libreville, juillet-octobre 2011.

Par ailleurs, ce schéma théorique génère une bureaucratie créée par les éléments situés aux différentes directions par lesquelles passent les dossiers. Car, ce personnel traite ces dossiers selon leur intérêt, et d'autre part selon l'importance du service à rendre. Cela est

essentiellement dû au fait que le Gabon comprend une diversité d'ethnies. Par conséquent, la tendance est de plus en plus celle du favoritisme. Du fait que les individus ayant des relations particulières au sein de l'entreprise (parenté, politique et religieuse) ont beaucoup plus de chance d'accéder à certaines informations avant qu'elles ne soient mises à la disposition du public. Ce sont là autant d'éléments qui génèrent des pratiques informelles de recrutement.

#### **4.2- Procédure d'accueil et d'intégration**

L'entreprise est de prime abord un milieu social. Elle procède donc des phénomènes d'acceptation ou de rejet. Par conséquent, une fois prise la décision d'embaucher le(s) candidat(s) retenu(s), le problème va maintenant se poser en termes d'intégration.

L'intégration se fait en général en deux phases. Notamment l'accueil d'abord et l'intégration proprement dite ensuite.

Depuis 2010, les procédures d'accueil concernant les nouvelles recrues ont été améliorées.

- Une brochure d'accueil et un guide du stagiaire ont été réalisés.
- Une réunion de prise de « Connaissance de la SMAG » est organisée pour permettre aux nouvelles recrues de s'imprégner de la réalité du travail à la SMAG.

Toutefois, la nouvelle recrue se voit assigner un ancien qui est chargé de :

- La suivre et la conseiller pendant sa période d'adaptation,
- Vérifier que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir convenablement sa mission,
- Familiariser le plus rapidement possible la nouvelle recrue avec son milieu de travail,
- L'aider à résoudre les problèmes psychologiques qu'elle peut rencontrer,
- Mettre l'intéressé en relation avec les responsables de la SMAG,
- Lui fournir toute la documentation utile dont le bulletin de renseignements, le règlement intérieur, la convention collective, etc.
- La mettre en contact avec toute personne ou organisme extérieur,
- Tenir à sa disposition tous les éléments pouvant lui permettre de confirmer ou pas son engagement au sein de l'entreprise. Notamment des informations relatives au système salarial, à l'octroi des crédits au personnel et à l'emploi (stages-périodes d'essai-sanctions).

L'intégration qui est en fait une procédure de familiarisation dure généralement plus longtemps que la procédure d'accueil. Car à l'intérieur d'un groupe, l'intégration est l'ensemble des phénomènes d'interaction qui provoquent une accommodation et un ajustement réciproques et qui amènent ainsi chaque membre à une conscience de son identification avec le groupe, dans la mesure où le groupe arrive à une certaine unanimité de vue par la participation et l'apport de chacun nous dit Alain Birou<sup>118</sup>.

Pour fonctionner au mieux, tout groupe social, quel qu'il soit, doit pouvoir définir clairement le système de répartition du pouvoir. Ce qui nécessite une distribution effective des rôles, fonctions et modes de participation dans le dessein que les acteurs soient intégrés avec leurs actions en un consensus général. L'intégration est en somme un processus « d'identification du sujet au milieu, son absorption par lui ou l'assimilation du milieu par le sujet, l'engagement de celui-ci, responsable et solidaire »<sup>119</sup>. L'intégration reste donc un élément déterminant dans la vie professionnelle d'un agent économique. Il reste donc indéniable que la qualité d'une intégration présente du salarié aura des conséquences pendant de nombreuses années futures. Comment la notion de travail salarié s'intègre et s'adapte telle dans les esprits des travailleurs de la SMAG ?

## **5- *Essègn ntangane* « Le Travail du Blanc », quelle conception ?**

### **5.1- le travail salarié**

Au Gabon, et précisément pour les travailleurs de la Société Meunière et avicole du Gabon, le langage commun désigne toute forme de travail salarié par le terme « travail du Blanc », en langue fang « *essègn ntangane* » nous rappelle l'historien Cyriaque Simon-Pierre Akomo-Zoghe<sup>120</sup>. Cette expression, qui date de l'époque coloniale<sup>121</sup> où le travail salarié était circonscrit dans les centres administratifs et où les propriétaires étaient soit l'administration, soit des colons européens, permet de distinguer notamment le travail agricole et champêtre de

---

<sup>118</sup> Alain Birou, *Vocabulaire pratique des sciences sociales*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Les éditions ouvrières, 1966, 175-176.

<sup>119</sup> Alain Birou, op. cit. p.176.

<sup>120</sup> Pour en savoir plus, lire Cyriaque Simon-Pierre Akomo-Zoghe, *Parlons Fang : Culture et langue des Fang du Gabon et d'ailleurs*, Paris, L'Harmattan, avril 2010, 295 pages.

<sup>121</sup> Voir Sptittler Gerd, « L'anthropologie du travail en Afrique : Tradition allemandes et françaises », in *Le travail en Afrique noire*, sous la direction de Hélène d'Almeida-Topor, Monique Lakroum et Gerd Spittler, Paris Karthala, 2003, pp. 17-41.

l'emploi salarié urbain et dans les entreprises forestières<sup>122</sup>. Dans les villes comme Libreville, Port-Gentil et Mitzic, par ailleurs, cette expression, ou même le fait de « travailler » impliquent couramment l'exercice d'un emploi qui donne droit à un salaire fixe mensuel, ou encore à un emploi salarié ; cela généralement par opposition à l'expression « se débrouiller », « se démerder » ou encore « se débattre » par laquelle on entend une activité de survie, de débrouillardise permanente ou occasionnelle, ou parfois même le chômage. En principe, cette particularité du langage renvoie à une appréhension dyadique de la réalité économique et sociale du Gabon : à l'emploi salarié, symboliquement associé à la modernité, au prestige et à la réussite, sont opposées les activités dites informelles et de survie. Être salarié, comme le souligne ce cadre du service élevage, « *c'est répondre présent à la fin du mois* », c'est participer aux activités de l'État ou de la sphère dite « moderne » de l'économie, c'est donc être rattaché à la frange moderniste ou européanisée de la population, opposée au monde cultivateur ou aux travailleurs informels, rejetés à l'aune de la tradition (à la fois, d'ailleurs, dans le sens commun et dans le langage scientifique). C'est dans cette vision, que pour les employés de la Société Meunière et Avicole du Gabon, le travail salarié consacre donc un ancrage dans la modernité et suppose, en même temps, un revenu régulier, stable ainsi que la possibilité de recourir à des aides exceptionnelles de son employeur en cas de besoin. Au travailleur salarié (et à ceux qui exercent une profession libérale), on attribue une capacité potentielle d'intervention financière ou encore une « frappe financière » (en français gabonais populaire), supérieure *a priori* à celle des autres travailleurs. La population salariale (à laquelle on peut adjoindre les personnes exerçant une profession libérale) est donc pensée comme une catégorie sociale à part : l'emploi salarié confère d'emblée un statut social noble et stable.

À titre d'exemple, dans les familles gabonaises, les travailleurs salariés, pour peu qu'ils fassent preuve d'une capacité à aider financièrement certains membres de leur famille, obtiennent un « droit de parole » et un droit de regard dans les décisions concernant leur collectif familial le plus restreint. Ils sont associés aux procédures d'arbitrage dans les affaires concernant des membres de leur groupe. Ils peuvent ainsi, par le seul fait de leur condition professionnelle, inverser et transposer certains rapports de parenté et d'aïnesse. En fait, l'acquisition d'un tel statut requiert des obligations financières vis-à-vis des différentes composantes de leur collectif (village, famille, originaire d'un même groupe, etc.). Cela implique souvent les cotisations aux associations, assistance aux parents, prise en charge des

---

<sup>122</sup> Jean-Emery Etoughe-Efé, « Introduction du salariat dans les modes de production au Gabon », in *Africa Development*, Vol. X.X.V, N°.3&4, 2000, pp. 119-133.



enfants des sœurs, démonstration lors des manifestations publiques (mariages et funérailles en particulier), ostentation (maison, voiture...). Ces obligations peuvent paraître une lourde charge comme je l'ai susmentionné ; et les salariés ne manquent pas de s'en plaindre. Elles varient par ailleurs en fonction de la position acquise dans le lignage, le clan et le village. Certains salariés développent des stratégies visant à les minimiser sans perdre le bénéfice du prestige social acquis. Elles comportent en outre certaines contreparties telles que, par exemple, l'utilisation de dépendants comme ménagers, ou comme une main-d'œuvre supplémentaire lors des vacances scolaires comme cela a été dit plus haut.

L'isolement et le déficit de solidarité dont semblent souffrir les chômeurs interrogés par Bertin Yanga Ngari (2005) nous paraissent ainsi tenir plus à leur refus du déclassement qu'ils subissent du fait de la perte de leur statut de salarié ou encore à l'impossibilité sans doute à asseoir leur position sociale parce qu'ils ne parviennent pas à acquérir un emploi ; à un véritable manque d'assistance de la part de leur groupe familial ou à une quelconque « crise identitaire » dans la société gabonaise.

Cependant, la population salariée de la SMAG n'est pas conçue comme un ensemble harmonieux et monolithique. En son sein, plusieurs niveaux de différenciation peuvent être distingués. Une première diversification s'établit entre des professions manuelles et des professions de bureau. Les professions de bureau sont occupées par ceux qui « connaissent le papier du Blanc », c'est-à-dire savoir lire et écrire le français et qui ont suivi une formation scolaire couronnée par un sésame. En effet, la symbolique du « papier du blanc » et de la maîtrise de la langue française comme critère de distinction sociale reste très déterminante. Il est à souligner que la ligne de détermination entre ces deux ensembles de salariés a tendance à s'opérer à un niveau de scolarisation de plus en plus élevé à mesure que s'installe un « déclassement » de la valeur des diplômes (Vidal, Le Pape, 1986). Si cette distinction entre « cols bleus et « cols blancs » est à peu près universelle, elle fait écho, dans un contexte gabonais de nos jours du fait que l'obtention d'un diplôme devient de plus en plus un sésame pour l'insertion professionnelle des jeunes gabonais. Au sein de la SMAG, bien entendu, s'établit une distinction plus fine et plus nette, en fonction de la position hiérarchique occupée, du salaire, de la formation scolaire et de la catégorie d'emploi. Ces quatre mots sont interdépendants, mais le poids de chacun de ces facteurs varie. Sur la base de cette hiérarchie et de cette différenciation interne, la Société Meunière et Avicole du Gabon participe de la stratification de ces travailleurs, en particulier en distribuant parfois de manière inégalitaire revenus, pouvoir et avantage. Les principes sur lesquels se fondent les « systèmes de

domination et d'inégalité »<sup>123</sup> moderniste de la société gabonaise reflètent en effet ces critères d'hierarchisation propres aux entreprises et à la fonction publique (en gros, au système capitaliste) : formation scolaire, catégorie d'emploi, revenus et position hiérarchique occupée dans l'emploi sont aussi des sources essentielles de prestige et de caractérisation dans l'ensemble de la société.

Dans des collectifs, une position n'est jamais donnée une fois pour toutes ; elle est en permanence confrontée aux autres et donc inlassablement renégociée. Dans ce processus de redéfinition persistante et continue, les salariés disposent de plusieurs voies pour valoriser leur position et tenter d'amorcer un processus d'ascension sociale. L'exercice d'une autre activité de survie extra-professionnelle, par exemple, accroît leurs ressources et, à terme, permet de faire preuve d'une plus grande capacité financière. Mais cela nécessite un investissement qu'il est d'autant plus laborieux de réunir que les sollicitations lignagères sont constantes et parfois démesurées et les salaires peu élevés. L'utilisation d'une force de travail constituée de dépendants et de parents à charge, souvent utile à ce genre d'activité, nécessite que des dépenses soient consacrées à la famille. Une stratégie plus dépensière en direction de la parentèle (aides aux parents, hébergement de dépendants en ville, construction d'une maison, etc.) permet de faire valoir une position sociale plus rapide, mais risque de ruiner d'éventuels efforts consacrés aux investissements extrasalariaux. Toute stratégie salariale apparaît ainsi comme un compromis perpétuellement remis en question entre la soumission à des « obligations familiales », et le temps de stratégie est particulièrement adapté à cette situation puisqu'il s'agit d'effectuer un choix calculé entre plusieurs obligations possibles, et des tentatives de distanciation vis-à-vis du collectif d'origine. Le plus souvent, l'engagement dans des activités politiques surtout pour les cadres ou syndicales est une autre forme d'investissement qui permet, à terme, de constituer un capital de relations susceptibles d'être mobilisées à des fins d'assistance familiale (emploi, etc.), d'accumulation extrasalariale, comme source de prestige ou parfois même de construction de carrière.

L'emploi et la stabilité du revenu confèrent le prestige et la capacité financière nécessaires à la participation aux affaires publiques au niveau des collectifs. Par ailleurs, les différentes prestations fournies par la SMAG (prêts, avances, dons, autres formes d'aide) jouent un rôle essentiel au renforcement du statut, et des positions occupées au sein des groupes d'appartenance. Les possibilités d'épargne étant réduites, ce sont en effet ces attributions sociales octroyées par l'entreprise, qui permettent le plus souvent la mobilisation

---

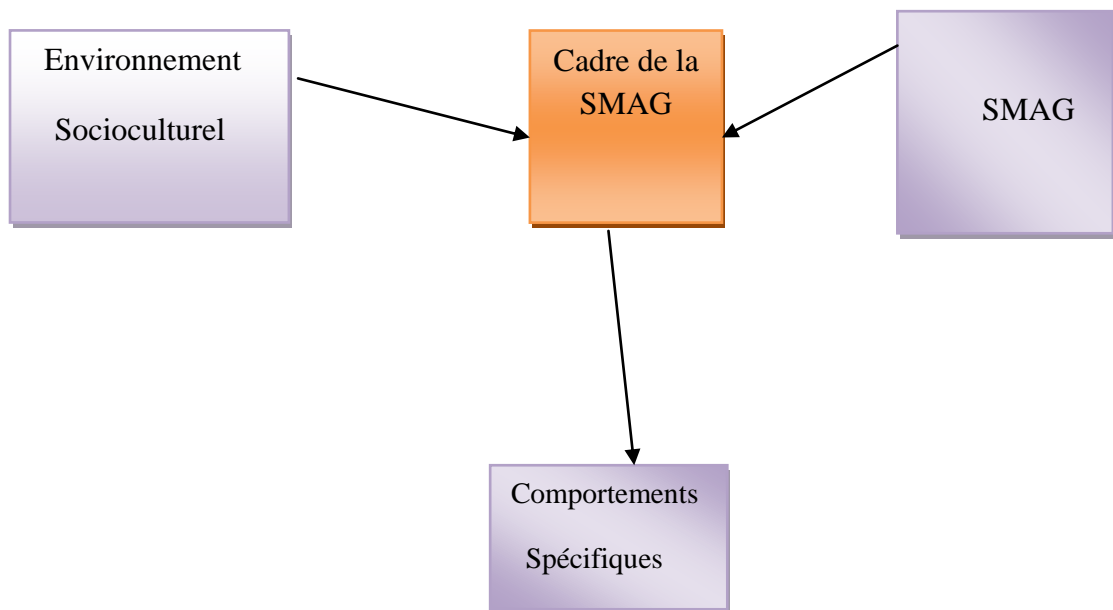
<sup>123</sup> Selon l'expression de Georges. Balandier (1967, 1974).

financière nécessaire aux investissements, à l'assistance familiale et aux constructions, etc.) Et peut-être parfois, aux dépenses funéraires. La crise économique qui sévit au Gabon depuis le début des années quatre-vingt-dix par la perte effrénée de pouvoir d'achat qu'elle inflige aux salariés, réduit leurs capacités à répondre aux sollicitations de leur entourage et fragilise par conséquent leurs positions. Cela peut expliquer la pression sans cesse qu'ils exercent dans l'augmentation de ces formes de revenu qui leur permettent de consolider leur statut : salaire, caisse de solidarité, mais aussi prêts ou protection sociale ; ainsi que la cristallisation des tensions autour de ces questions.

## **5.2- Cadre de la SMAG**

La prise en charge et le contrôle par l'État des entreprises jugées stratégiques vont précipiter les cadres gabonais au centre de la gestion des entreprises. Ils sont désormais impliqués véritablement dans le management de leurs organisations et y jouent un rôle multiple. La Société Meunière et Avicole du Gabon ne fait pas l'exception dans la mesure où les cadres gabonais sont actuellement les principaux acteurs et dirigeants de l'entreprise depuis 2005 (depuis le 17-03-2005 le 1<sup>er</sup> Directeur général est gabonais). En effet, ils sont de plus en plus « tiraillés » entre l'entreprise et l'environnement. Cela du fait qu'ils subissent à la fois une forte pression de l'entreprise (obligation par exemple de respecter les règles et normes impersonnelles) et de leur environnement socioculturel (personnalisation et particularisation des relations publiques, trouver les emplois aux membres de famille...). Si l'employeur exige que le cadre adopte un jeu objectif correspondant parfaitement aux schémas organisationnels, en revanche, les collègues, la famille et l'entourage le jugent sous l'aspect affectif ce qui crée d'ailleurs une certaine tension. La figure ci-dessous illustre bien le comportement en interaction du cadre de la SMAG que j'ai côtoyé lors de mes différents séjours dans et hors de l'entreprise.

**Figure 2:** Comportement hybride et en interaction du cadre



*Source :* Enquêtes personnelles, Biveghe Bi Ndong Wilfried la SMAG août-octobre 2010 ; juillet-octobre 2011.

De manière générale, il résulte de mon observation que les cadres de la Société Meunière et Avicoles du Gabon vont le plus souvent « tenir compte » à la fois du schéma culturel gabonais et aux demandes du modèle de gestion de l'entreprise. Pour y arriver, ils sont obligés d'inventer, de découvrir et de développer des stratégies en vue de faire face aux problèmes qui se posent à eux. Concrètement, ils essayent d'une manière générale de réussir une bonne carrière professionnelle au sein de l'entreprise tout en cherchant à satisfaire aux pressions sociales hors travail.

Il importe de souligner que le statut de cadre et ces interactions dans la société ne sont pas dénués de conflits. Ils sont liés à une image de la réussite et du prestige social du cadre ainsi qu'à une notion de la responsabilité entre les âges, les sexes et les générations. Ils ne sont pas limités au domaine du seul ménage ou de la parentèle. Ils couvrent aussi, sous des formes diverses, le milieu du travail, l'église ou la confrérie religieuse. Ils participent, ce faisant, à la constitution aussi bien de l'espace public que de l'espace privé.

Il est vrai que, le système mis en place par les agents du personnel a favorisé la transformation des habitudes et des comportements en les rendant compatibles avec les exigences de l'entreprise. Mais on peut aussi se demander si la survalorisation des critères technico-financiers au sens strict du terme ne devait pas être complétée par des actions visant

un épanouissement beaucoup plus général. En effet, le problème qui se pose aujourd'hui est d'un tout autre type. Il est surtout celui de l'utilisation d'un certain nombre personnel de plus en plus technique, évoluant à la fois dans une structure rigide et dans un contexte socioculturel bien particulier. Or, la logique techniciste qui est en vigueur empêche cependant d'accepter que toute organisation, au-delà de l'équipement ou de la technologie qu'elle dispose, est aussi un construit social négocié à travers les systèmes de représentation des acteurs en présence.

Mais, n'étant pas totalement soumis, les cadres de la SMAG vont agir et réagir en fonction des avantages ou inconvénients que leur offrent les situations. En fait, ils veulent bien rester dans la ligne des rôles qui leur ont été attribués officiellement, mais ils ne s'y tiennent cependant pas uniquement du fait qu'ils utilisent également toutes leurs potentialités concrètes pour faire valoir et triompher leur stratégie personnelle ou collective. Un comportement rationnel suppose de leur part, qu'ils aient conscience des enjeux, c'est-à-dire de ce qu'ils peuvent perdre ou gagner et c'est en fonction de cette conscience qu'ils établissent leurs stratégies d'action à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui, à terme, peut avoir des effets néfastes pour l'ensemble de l'entreprise du fait de l'inadéquation entre les pratiques gestionnaires en vigueur et les schémas culturels locaux.

### **5.3- «Le travail mon époux»**

Le travail est également un facteur d'indépendance et de reconnaissance sociale, surtout pour les femmes. Le travail leur permet non seulement de venir en aide à la famille, mais aussi à son époux et de surcroît, d'échapper à la dépendance et à la domination masculine (Bourdieu, 1998). Les rapports entre les conjoints passent de plus en plus la dépendance et à la complémentarité. En effet, les femmes apportent, elles aussi des ressources grâce à l'activité salariée ou aux petites activités commerciales. Les charges financières sont désormais partagées. L'influence «de la femme devient de plus en plus grande dans la prise de nombreuses décisions du ménage ; les hommes lui concèdent, avec une complicité tacite, le partage de leur pouvoir» (Wa Kalombo. Katubumbanyi, 1997, p.201).

Cette indépendance accordée par le travail des femmes « pourvoyeuses de ressources » est importante. Et quand ces femmes pourvoyeuses de ressources sont célibataires, elles considèrent leur travail comme un « époux ».

*« Le travail est mon mari », affirme une jeune femme célibataire du magasin œuf. « Avec mon travail, j'arrive à payer mon loyer et à prendre en charge la scolarité de mes cinq enfants (...), parfois j'envoie aussi des colis et de l'argent à ma mère au village (...) toute chose qui devrait être accomplie par mon mari. Je chéris vraiment ce travail, car il réalise pleinement mon autonomie, c'est pour cela que je dis sans cesse à mes copines que mon travail est mon mari (...)»<sup>124</sup>.*

En fait, l'indépendance accordée par le travail et le pouvoir octroyé par le salaire fait de ces femmes des « concurrentes » pour les hommes. Il n'y a qu'à voir comment les hommes redoutent les femmes qui ont un certain bagage intellectuel ou qui occupent des postes importants dans certaines administrations ou entreprises. C'est l'exemple d'une jeune femme célibataire qui est à la direction financière. Avec son BTS en comptabilité, elle semble « influencer » et faire « fuir » tous les hommes de la SMAG.

Le travail salarié n'accorde pas seulement de l'indépendance, mais aussi de la reconnaissance sociale. Lorsque j'observe certains faits (prise de décision dans les familles par exemple), je me rends compte que le droit d'aînesse qui donnait l'autorité aux plus âgés ou à ceux qui « connaissaient » est inversé par le travail.

*« Mon père avait fait onze enfants, et moi je viens en cinquième position. Tous mes aînés ne travaillent pas. Je suis la seule jusque-là qui a un travail salarié. C'est une situation qui est difficile à gérer. Aucune réunion dans la famille ne peut se tenir sans que je ne sois là. Je ne sais pas comment mes frères le conçoivent, mais bon, j'assume. Car ils savent très bien que s'ils ont les femmes aujourd'hui, c'est grâce à mon travail (...) j'ai fais leur dot (...). Or, si j'avais un mari, c'est lui qui devait s'occuper de ma famille »<sup>125</sup>.*

C'est celui qui travaille qui a les « moyens » (en français gabonais), c'est lui qui a droit à la parole et à la décision, car son statut le lui accorde. C'est ainsi que les femmes prennent de plus en plus une part importante dans la vie communautaire. Le temps de travail permet une triple réalisation à la femme : elle se réalise, à un coût, certes élevé, dans le milieu professionnel, dans le milieu domestique et dans le milieu social. Lorsqu'elle travaille, elle

---

<sup>124</sup> Hélène Moussavou a 37 ans, elle est manutentionnaire au magasin œuf. Célibataire avec cinq enfants. Elle est de l'ethnie punu et travaille à la SMAG depuis 1999.

<sup>125</sup> Léon Adou Abessole est agent de maîtrise à la SMAG depuis 2007. Elle a un Brevet en comptabilité, 35 ans, célibataire avec un enfant.

résout les problèmes familiaux et acquiert en même temps la reconnaissance sociale. Le travail donne une reconnaissance sociale à la femme et le salaire lui octroie un pouvoir en vue de matérialiser cette indépendance. Cette reconnaissance de la part de la communauté est fonction de la disponibilité à résoudre financièrement surtout les problèmes des parents au sens large.

Par ailleurs, le conflit de rôles entre le travail et non-travail, notamment dans la famille, concernent aussi les femmes. Elles sont les premières responsables de la garde des enfants et de la tenue de la maison. Il n'empêche qu'elles ont toujours travaillé et ont considéré le travail comme une activité compatible avec leurs responsabilités domestiques. Pour concilier ces deux domaines de leur vie, elles pouvaient vaquer à leurs activités en portant leurs enfants sur le dos, en les confiant à la garde des membres de la famille, des cohabitations ou même des voisins. S'agissant des femmes de la SMAG, le problème ne se pose pas en termes de choix entre travail et non-travail, puisque travailler fait partie de leur rôle de femme. Elles s'adonnent bien à leur vie professionnelle pour avoir les moyens de s'occuper de leurs propres enfants, de leurs parents et pour avoir leur autonomie financière. Ces femmes salariées de la SMAG, ont pour la plupart une seconde activité de commerce et font des tontines avec les collègues et les voisines des quartiers.

*« (...) Ah! Moi j'ai un bar au quartier. Et depuis que le travail se termine à 15 h 30 dans toutes les administrations et les entreprises, je suis très contente. Et cette situation m'arrange vraiment. Après le boulot, je rentre rapidement à la maison pour m'occuper de mon bar et de mes enfants. Mais il faut néanmoins retenir que le travail est le premier mari de la femme de nos jours dans cette société (...) »<sup>126</sup>. Témoigne une secrétaire de la direction.*

Par ailleurs, le conflit entre travail et non-travail surgira lorsque l'organisation du travail ne leur permet pas de s'adonner à d'autres activités lucratives pour améliorer et augmenter leurs revenus réguliers et assurer avec satisfaction leur rôle social de femme ; c'est en cela qu'elles se sentent valorisées. En général, lorsqu'elles gagnent bien leur vie, les femmes sont plus disposées à consacrer leurs moyens financiers à l'entretien de leurs enfants.

---

<sup>126</sup> Claudia Lebamba a 36 ans. Elle est assistante de direction (cadre) à la direction commerciale depuis 2006. En ce moment, elle est célibataire avec deux enfants. Selon la rumeur, elle est la compagne du directeur commercial (un Français).

En réalité, pour faire face aux contraintes domestiques, il est encore possible pour la femme gabonaise de superposer des solutions traditionnelles et des solutions plus modernes, dont le recours à des domestiques salariées. La recension de cette recherche montre bien que la résolution des conflits entre les travaux et la famille sont soumises à une pression culturelle à cause des réalités sociales, structurelles ou encore psychologiques.

#### **5.4- Le travail mon parent**

Très peu de recherches se sont intéressées à l'impact qui existe sur la perception de la satisfaction au travail. En principe, les salariés de la SMAG s'impliquent dans le travail parce qu'ils savent bien que c'est grâce au travail qu'ils peuvent se réaliser et satisfaire leurs besoins. C'est dans cette optique qu'ils considèrent leur travail comme un parent. Ainsi, l'implication au travail sera d'autant plus forte que la nature du travail (ou le travail) répond aux attentes du salarié. L'implication est donc considérée comme fonction de la satisfaction des besoins grâce au travail. Elle agit comme variable régulatrice dans la relation de l'homme avec son travail et influence l'employé dans l'évolution cognitive des aspects du travail.

*« (...) Je l'aime vraiment mon travail, parce que je suis venu ici pour le faire. Aujourd'hui, depuis que je travaille, j'arrive à couvrir certains de mes besoins. Les besoins primaires, je les couvre sans demander l'aide de mes parents et cela m'aide énormément. Aujourd'hui, sans « travail du blanc » tu ne représentes rien du tout dans la société gabonaise (...) »<sup>127</sup>. Ces propos d'un agent d'exécution évoquent plusieurs réalités.*

En général, pour lui, si le travail engendre des besoins jugés importants dans la vie de l'homme, ce dernier se mobilise pour que ses besoins soient satisfaits. S'il y parvient, il persévère dans ce sens, aussi longtemps que les besoins du travail auront la même importance. L'implication aura avec la satisfaction au travail une relation positive. C'est ce que souligne ce chef laborantin

*« Moi par exemple au moment où je vous parle, j'ai perdu ma tante (la petite sœur à ma mère), je compte prendre une permission de 4 jours. Mais si j'avais*

---

<sup>127</sup> Louis Azang Minko est de l'ethnie fang. Il fait le conditionnement des marquages sur les œufs. Il travaille à la SMAG depuis le 30 Novembre 2007, célibataire avec un enfant.



*perdu ma propre mère, la société devait me donner 250 000 francs CFA et me prêter de l'argent. J'ai des problèmes de vue en ce moment ; je suis allé voir un ophtalmologue pour me faire consulter, et il m'a prescrit cette paire de lunettes qui a coûté 400 000 francs CFA. Je suis allé voir mon chef de service et la DRH. Ces derniers ont contacté le PDG et une aide de 200 000 F CFA m'a été attribuée. Dans ce cas, je peux dire que l'entreprise remplace la famille ; dès lors qu'elle est toujours présente dans ma vie et surtout à chaque fois que je formule une requête. Je vois le PDG quand je veux et parfois sans passer par le secrétariat. Pour cela, je peux dire que je suis très satisfait de mon travail et beaucoup apprécié par mes chefs de service, le PDG et par mes collègues. Le temps de travail est bien géré, je ne mets pas la pression. Généralement, je rentre toujours après 15 h 30. Pour être apprécié, je respecte tous mes collaborateurs, puis ma disponibilité permanente dans le travail. Aujourd'hui, mon travail est mon parent. Je ne pense pas autre chose que faire mon boulot. Avec le Blanc, quand tu es rentable c'est bien et tu finis par gagner sa confiance. En gros, il faut donner le meilleur de soi-même afin de gagner sa confiance. Le travail du Blanc, c'est savoir se lever tôt le matin, prendre une douche, prendre le taxi et être à l'heure au lieu de travail. Un bon chef, c'est celui qui se met au service des autres, à écouter, dire oui quand il faut et non quand il le faut aussi.... Voilà un bon chef »<sup>128</sup>.*

En effet, ces propos montrent bien que l'existence de la relation positive et de la satisfaction du travailleur par son employeur confirme bien que les aspects du travail pour lesquels l'homme est satisfait sont des aspects attendus du travail, mais aussi ceux qui ont de la valeur pour lui (Kanungo, 1981). Partant de ce point de vue, le sens des valeurs des employés de la SMAG repose sur la nature des postes comme la variété, l'autonomie, l'identité. En effet, le constat est simple, dans la satisfaction du travail accompli et l'implication dans le travail de ce laborantin : absence du « travail manuel » puis, qui il exerce dans un endroit « propre et climatisé ». Cela amène à cette conclusion, lorsque la tâche est intéressante et donc satisfaisante (besoin supérieur), l'homme s'implique davantage à son travail. Cette conclusion est conforme aux idées avancées par Herzberg (1971), Weissenberg

---

<sup>128</sup> Franck Nyamat, est laborantin alimentaire et industriel à la SMAG, père de 3 enfants, ethnie Eshira/Ngouami. Embauché depuis le 21 Avril 2004. Ce dernier se retrouve à la SMAG par le biais d'Henry Boviogui qui était le chef de sécurité et hygiène à la SMAG, grand-père (le neveu du père sa mère). Il avait fait 35 ans de service à la SMAG. Au moment où je faisais cette recherche, il était admis en retrait depuis 2 ans.

et Gruenfeld 1968), selon lesquelles l'implication dans le travail est mieux expliquée par les variables dites de motivation, parce qu'elles sont plus liées à la valorisation de soi par le travail<sup>129</sup>.

*« (...) , je peux dire que l'entreprise remplace la famille ; dès lors qu'elle est toujours présente dans ma vie et surtout à chaque fois que je formule une requête. Je vois le PDG quand je veux et parfois sans passer par le secrétariat (...) »<sup>130</sup>.*

Le travailleur se sent en confiance et valorisé, pris en charge par l'entreprise ; ce qui amène à considérer la SMAG comme « sa famille ». Dans ce sens, l'entreprise est considérée ici comme un espace social qui joue le rôle de la famille : protection et sécurité économique des travailleurs.

En réalité, la relation entre satisfaction et implication est plus complexe. Il est parfois possible qu'un travailleur s'implique à son activité à cause des besoins extrinsèques comme la sécurité, le salaire. Il suffit que ces besoins soient estimés ou jugés importants et satisfaisants par le salarié. La condition de la relation positive et significative entre satisfaction et implication est donc la capacité du domaine d'investissement à satisfaire le travailleur.

Dans cet ordre d'idées, j'ai analysé et observé la relation entre satisfaction et implication, tenant compte des valeurs attribuées aux aspects du travail. Je me suis appuyé sur les trois catégories socioprofessionnelles de la SMAG : « Agent d'exécution », « agents de maîtrise » et « les cadres » ; en tenant compte de l'activité, du sexe, de l'âge, de l'ancienneté, du type de travail et du niveau de responsabilité. Des données biographiques ont été également recueillies et celles qui caractérisent le travail ont été collectées. Cela pour « mesurer » les valeurs du travail des employés. Puis, j'ai demandé aux interlocuteurs de dire s'ils pensent que leur travail comporte chacune de ces valeurs. Ces items portent sur les variables salaires, occasions d'innover, occasions d'apprendre, sécurité de l'emploi, position dans l'organisation, bonnes relations personnelles, compétences, prestige dans la communauté (clan, village, quartier, etc.).

Cette observation minutieuse montre qu'à la SMAG, les valeurs au travail ont une influence sur la façon dont les emplois sont perçus et appréciés par les travailleurs eux-mêmes. En fait, l'importance accordée au salaire n'a pas d'influence significative sur la façon

---

<sup>129</sup> Weissenberg P.; Gruenfeld L.W., Relationship between job satisfaction and job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 6, 469-473.

<sup>130</sup> Franck Nyamat, op. Cit.

dont un emploi est jaugé. Par contre, l'importance accordée à la sécurité de l'emploi a une influence significative sur les évaluations des travailleurs : « *Je réponds présent à la fin du mois* » ou encore « *je travaille avec les Blancs* », « *je fais le travail du Blanc* » ; « *Je travaille comme les Blancs* »<sup>131</sup>, affirment certains travailleurs dans les « bas quartiers et des bars de la capitale » pour légitimer leur statut de salarié à la SMAG. En effet, plus ils attachent de l'importance à leur statut, plus ils perçoivent que leur emploi peut leur procurer et renforcer leur statut. En même temps, il ressort de cela que les hommes accordent beaucoup plus d'importance au statut professionnel, à la catégorie et les femmes, aux relations sociales. Quant au prestige conféré par le travail dans l'entreprise, il est perçu par les hommes comme très important, alors que les femmes tiennent plutôt à la « compétence ». Ainsi, les travailleurs de la SMAG attribuent différentes valeurs aux aspects du travail à partir de la perception qu'ils ont de leurs besoins.

### **5.5- L'entreprise, ma famille !**

À la SMAG, les travailleurs se sentent en famille. Cet esprit de familial/collectif, est le fait de se sentir bien en communauté. C'est cet esprit qui prime dans les sociétés traditionnelles. L'individu élevé dans l'ambiance collective et familiale s'intègre facilement dans une organisation. Transféré en entreprise, cet esprit de groupe facilite la cohésion sociale et la bonne marche du travail en équipe. Pour le chef d'équipe de l'usine issue : « *Ici le travail se fait en équipe, en groupe et surtout à la chaîne* »<sup>132</sup>. La Société Meunière et Avicole du Gabon s'appuie sur l'esprit de groupe des salariés, qui contribue à une meilleure cohésion sociale entre ses salariés et par conséquent ressuscitera la philosophie traditionnelle collective. Dans la société gabonaise, l'individu se définit d'abord comme le maillon d'une chaîne. Même si dans une famille il peut y avoir des tiraillements, mais ont finit toujours par se mettre d'accord. Ce que note un agent d'exécution :

*« (...) Parfois, il y a des tiraillements et après chacun reconnaît sa faute. On fait toujours tout pour supporter les autres parce que tout le monde n'a pas le même caractère et surtout dans la mesure où on sait que la plupart des personnes qui*

---

<sup>131</sup> Ces expressions sont surtout reprises par les agents d'exécution dans les bas quartiers de la capitale. Le fait de se présenter comme salarié dans ses milieux, cela leur confère de suite un statut noble dans la société englobante. Auprès des commerçants (débits de boissons, l'épicier le plus proche), ils peuvent prendre les produits de consommation à crédit.

<sup>132</sup> Auguste Bimanaga, chef d'équipe de l'usine issue. Il a 45 ans, marié 5 enfants.

*sont ici ont été recrutées par le biais d'un parent (...). La bonne humeur avec les collègues joue aussi un rôle important. Ici, nous formons une grande famille »<sup>133</sup>.*

Ces arguments montrent comment l'esprit collectif amène les salariés à vivre en entreprise comme dans leur famille, en résolvant leurs différends sans une intervention extérieure. Ainsi, l'entreprise parvient à constituer pour ses salariés une seconde famille comme le témoigne un interlocuteur :

*« L'entreprise pour moi est comme une seconde famille par rapport à ce qu'elle est et par rapport ce qu'elle m'apporte (le salaire). Dans la vie sociale, c'est grâce au gain qu'elle me procure que j'arrive à résoudre certains de mes problèmes et ceux de ma famille »<sup>134</sup>.*

Cela voudrait dire que le salarié attend beaucoup de son entreprise afin de se réaliser lui-même.

L'activité économique est traditionnellement commune et s'exerce dans le but de réaliser la substance du groupe. « Nos sociétés occidentales sont plutôt régies par l'idée de plus-value économique en fonction de laquelle sera jugée la pertinence d'une action ou d'un projet. Mais de nombreuses sociétés n'y accordent pas la même importance. Pour d'autres, en effet, c'est plutôt l'idée de "plus-value sociale" qui prévaut, selon laquelle une action sera jugée sur sa contribution à la cohésion sociale et au respect de certaines traditions », nous dit l'économiste Gérard Verna, 1989. De ce fait, la répartition des résultats s'opère selon des critères de statut personnel et de besoins sociaux et non en fonction de la propriété ou de la contribution de chacun. On mesure le succès de l'activité économique à sa capacité d'aider le maximum de membres de la communauté familiale ou villageoise à résoudre leurs problèmes (c'est ce qui est raisonnable pour des cas bien précis).

Dans l'analyse du travail salarié qui constitue des freins à l'essor de l'entreprise dans le cas particulier de la SMAG, il faut relever la pression communautaire. Cette dernière constitue une contrainte dans la mesure où elle entraîne des obligations mutuelles telles qu'allégeance, protection, redistribution qui sont paralysantes sans doute pour l'entreprise moderne. Car l'employeur pris par ces obligations ne peut entièrement exprimer son autorité. Mais ce trait culturel qui s'accompagne difficilement des principes de l'entreprise capitaliste

---

<sup>133</sup> Louis Azang Minko est encore à son premier emploi. Il est à la SMAG depuis le 30 novembre 2007, il est temporaire journalier. En moment il attend l'embauche.

<sup>134</sup> Bruno Abessolo Ndong, Opérateur de saisie, op. cit.

fondée sur l'individualisme est un atout majeur que la Société Meunière et Avicole du Gabon met à profit. En effet, la primauté de la collectivité sur l'individu et sur laquelle repose l'esprit communautaire à une puissante vertu, elle développe le sens de la solidarité et crée de la cohésion sociale. Le travail se passe ainsi dans de bonnes conditions. Ancré dans cet esprit communautaire, le travailleur dit :

*« Je dois faire davantage, je dois faire mieux, parce que je ne suis pas seul, j'ai une femme, des enfants, des frères, j'ai mon village, mon clan ; en gros, il faut que les autres sachent compter sur moi et surtout, je dois être capable d'être à la hauteur des différentes attentes de ma famille »<sup>135</sup>, me fait savoir Ndong Jean-Christian du personnel.*

Ainsi, on ne saura pas qui a effectué plus de travail que l'autre. *« Ensemble, on travaille plus vite et souvent dans la bonne humeur »*, expliquent certains interlocuteurs.

Grâce à l'esprit collectif, il existe au sein de la SMAG une cohésion sociale qui, dans une certaine mesure, affaiblit les distanciations traditionnelles fondées sur l'appartenance à une classe sociale, à une ethnie ou à une communauté religieuse ou à de différentes associations politiques. Cela s'illustre déjà dans les différents services par la composition des équipes de travail avec les personnes d'ethnies et de croyances différentes qui acceptent la promiscuité du logis de l'usine. On a par exemple des équipes composées de Fang, des Punu, des Galoa, et des Myène ou encore des chrétiens, des musulmans et des bwitistes. Et d'ailleurs, tous les vendredis, jour réservé à la prière et au culte chez des musulmans, les partenaires d'une équipe de la sécurité, laisse leur collègue musulman plus facile allé à la mosquée qui se trouve à 30 min de la SMAG vers 13 h 30 et s'assure de garder son poste sans que parfois la hiérarchie de l'entreprise s'en rende compte.

*« Ici il faut savoir couvrir les autres ! Savoir se comprendre dans une équipe, c'est important, c'est vraiment important pour la cohésion de l'équipe ! S'il rate sa prière le vendredi, ce n'est pas bien du tout ! Aujourd'hui, c'est lui qui demande service, demain ça peut être moi ! Quand il va à la mosquée, nous faisons toujours le nécessaire de mettre une personne à son poste. Le travail se*

---

<sup>135</sup> Jean-Christian Ndong, agent de maîtrise au bureau du personnel, op. Cit.

*fait en équipe, le plus important, c'est que le travail du blanc soit fait ! (...)* »<sup>136</sup>, affirme un agent de sécurité.

L'entretien d'un esprit familial à la SMAG passe enfin par la mise en place d'une politique sociale ambitieuse au sein de l'entreprise. Cette dernière amène les salariés à répondre aux attentes de cette dernière et à lui démontrer leur loyauté. Une telle politique conduit inévitablement les salariés à faire preuve de dévouement à l'égard de leur entreprise, puisqu'ils sont persuadés que leur vie et leur avenir dépendent de ses résultats. Ainsi, l'entreprise amènera ses salariés à observer vis-à-vis d'elle, les mêmes obligations qu'ils ont tendance à avoir à l'égard de leur famille. La Société Meunière et Avicole du Gabon qui est une entreprise moderne arrive à promouvoir véritablement en son sein cet esprit collectif, les salariés la percevront comme leur propre famille. Ainsi, la grève, les retards, les palabres sans intérêts dans les lieux de travail et l'absentéisme seront réduits, le changement d'entreprise pour certains travailleurs deviendra des atteintes à leurs intérêts et sera considéré comme une trahison parce qu'ils n'auront plus de raisons valables pour le faire et cela affligera les autres.

## **5.6- Les hiérarchies des valeurs du travail des travailleurs de la SMAG**

Partant de ces analyses, j'ai cherché à dégager les valeurs du travail des employés de la SMAG. Ces valeurs du travail ont été appréhendées pour l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise selon le sexe, l'âge et le statut matrimoniale pour mieux mettre en avant le concept d'hybridation dans cette unité de production. En effet, l'idée de départ était de savoir si les femmes privilégiaient les valeurs de travail extrinsèque (salaire, relation avec les collègues ou le supérieur hiérarchique...) et les hommes, les valeurs intrinsèques ou motivantes (natures des tâches, responsabilité, promotion...).

Les travailleurs de la SMAG pris dans leur ensemble et surtout en tenant compte des différentes catégories socioprofessionnelles ont quatre valeurs significatives au travail : les relations, avec les collègues, la tâche, le salaire et la promotion.

Les relations avec le supérieur hiérarchique ne constituent pas une valeur très cruciale. L'importance primordiale attachée aux relations horizontales et au travail met en relief la culture communautaire qui caractérise les sociétés africaines en général et gabonaise en particulier.

---

<sup>136</sup> Jean-de-Dieu Etoughe Milame est agent de sécurité depuis 2006. Il est fang, originaire du département de l'Okano Mitzic, marié avec deux enfants, 30 ans.

Vivre ensemble en harmonie avec le groupe est une règle de vie qui ne se discute pas pour les agents d'exécution. Elle suppose et même oblige à la solidarité et à la convivialité des membres. C'est aussi une façon d'éviter affrontements et conflits interpersonnels dans les lieux de travail comme le souligne ce cadre:

*« (...) Dans mon équipe, l'ambiance est bonne, le respect est à la base et il doit être mutuel. Nous sommes là pour faire le travail du Blanc et non pour nous faire des ennemis. D'abord, je me respecte et je respecte ce qu'ils font et ce qu'ils sont. J'ai les personnes qui sont à la cinquantaine, ils sont là pour le travail et rien que pour le travail. Je m'attèle souvent à leur faire comprendre que toutes les décisions ne proviennent pas de moi. J'ai une hiérarchie qui me donne les ordres et je ne fais que les transmettre (...)»<sup>137</sup>.*

En général, le mode de règlement des conflits n'est pas toujours envisagé de façon rationnelle. Semblables aux Gabonais, les Ivoiriens (Marcel Zadi Kessy, 1998) privilégient l'esprit de coopération et l'esprit de groupe dans leur travail et de la sûreté de l'emploi. Par rapport à mon observation, les motivations au travail des employés de la SMAG sont plus sociales. La dimension humaine est plus importante dans leur relation de travail avec les collègues.

Au cours de mon étude, j'ai demandé aux employés de dire quelles sont selon eux les pratiques sociales les plus importantes qui doivent avoir cours sur le lieu de travail. Les réponses obtenues par ordre d'importance sont : le respect du supérieur, l'obéissance au chef, la justice, la politesse, la solidarité entre collègues.

**Tableau 12:** Classification des pratiques considérées comme essentielles sur le lieu du travail selon les travailleurs

Variables
1-Respect du supérieur
2- Obéissance au chef hiérarchique
3-Justice

<sup>137</sup> Jordy Akapo, est responsable de la logistique production, embauché depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2001. Entretien fait le 16-09-2010 à la SMAG dans l'usine Moulin. M. Akapo est cadre, 45 ans, il est polygame (deux femmes), avec 6 ans.

4-Politesse
5-Solidarité entre collègues

Source : Enquêtes personnelles, réalisées par Biveghe Bi Ndong Wilfried juillet 2010.

À la lecture de ce tableau, pour les travailleurs, les relations au travail supposent avant tout une attitude de « soumission » au chef et une attitude de référence à l'égard de celui-ci, qui est par ailleurs sollicité pour être juste. La solidarité entre collègues est aussi jugée primordiale.

Ces mêmes travailleurs ont ensuite été priés d'indiquer par ordre d'importance les quatre premières pratiques sociales réellement vécues sur le lieu du travail.

**Tableau 13:** Classification des pratiques réellement vécues sur le lieu de travail

Ordre d'importance	Pratiques sociales réellement vécues
1	Solidarité entre collègues
2	Obéissance du chef hiérarchique
3	Respect du supérieur
4	Conscience professionnelle

Source : Enquêtes personnelles, Biveghe Bi Ndong Wilfried juillet 2010.

Comment explique cette différence entre l'idéal et la pratique ? En effet, pour les travailleurs de la SMAG, la solidarité entre collègues est la première valeur réellement vécue sur le lieu de travail. Les relations humaines passent avant les valeurs organisationnelles. Par ailleurs, on note que si l'obéissance et le respect au supérieur sont considérés comme pratiques fondamentales, en principe, dans la réalité cette pratique n'est pas perçue sur le lieu du travail par la majorité des travailleurs. Cela parce que la quasi-totalité des travailleurs s'entraide d'abord par l'assistance dans des situations difficiles : décès d'un membre de la famille, mariage, retrait de deuil, tontine, accident professionnel ou non, etc. Pour illustrer cela, j'évoque le témoignage d'un jeune opérateur de saisie de la direction commerciale :



*« J'avais eu un accident en 2007, un samedi dans la nuit, je revenais de la boîte de nuit avec mon oncle André, nous étions dans sa voiture avec deux filles à bord. Puis arrivée vers le quartier Pleine-Ciel sur l'autoroute, et un chauffard est venu vers nous. Je ne sais pas comment j'ai fait pour survivre à ce drame. J'étais dans un coma profond et je ne sais pas à quel moment je me suis retrouvé à l'hôpital militaire. J'ai fait plus de deux à trois mois à l'hôpital, les seules personnes qui venaient me rendre visite, c'étaient mes collègues de travail. Même mon chef de service M. Chardin le blanc était venu jusqu'à l'hôpital pour me réconforter et me rassurer que je n'allais pas perdre mon travail. Je me souviens, à cette période, l'assurance-maladie de l'entreprise n'était pas encore généralisée pour tous les travailleurs de la SMAG comme aujourd'hui, M. Chardin voulait même me prendre en charge au compte de l'entreprise ! Et il savait bien que je faisais bien mon boulot ! Que j'étais indispensable pour l'entreprise (...). Mais bon ! Comme le véhicule était assuré, cela a suffi (...). Vraiment, j'avais beaucoup peur de perdre mon boulot parce que cet accident n'était pas un accident de travail... »<sup>138</sup>*

Ainsi, il relève bien de ce témoignage qu'employeur comme employé s'accordent sur la primauté des relations humaines dans les pratiques sociales vécues sur le lieu de travail et en relation directe avec le rendement. Cela confirme bien que les mécanismes socio-psychologiques à la base de la perception des comportements au travail sont à attribuer aux relations humaines. En effet, ils ont évoqué en premier lieu l'écoute et l'encouragement, le respect du travail de l'autre, avant les conditions de travail et les primes. Il existe aussi la motivation par exemple, la sensibilité des employeurs, l'équité. Ainsi s'exprime une forte demande de communication qui correspond à un besoin de prise en charge et surtout de protection. Les travailleurs de la SMAG perçoivent la solidarité entre collègues comme la première valeur vécue sur le lieu de travail, ce qui traduit bien évidemment à la reproduction du modèle familiale dans les lieux de travail.

On en déduit que les dimensions humaines horizontales du travail (collègues) sont naturellement, à cause de la culture gabonaise qui accorde de l'importance aux relations humaines harmonieuses, des dimensions de travail porteuses de motivation. Cette idée est confortée par certains chercheurs africanistes à savoir : Christopher Orpen, 1982 ; H. Bourgoïn, 1984 ; Jean-Pierre Warnier, 1993 ; Laurent Bazin, 1998 ; Marcel Zadi Kessy, 1998,

---

<sup>138</sup> Bruno Abessolo Ndong, opérateur de saisie, op. cit.

selon lesquelles les dimensions humaines dans les entreprises africaines revêtent une importance capitale à cause de la culture communautaire dans la vie quotidienne du travailleur. Les encouragements et les félicitations reçus des collègues peuvent constituer un facteur appréciable de motivation.

## **6- La « gabonisation » ou le triomphe du culturel à la SMAG ?**

Un certain nombre de théoriciens de la contingence (Katz et Khan, 1966) ont déjà insisté sur le rôle de l'environnement socioculturel. L'approche de la contingence précise qu'il est probable que d'autres facteurs internes ou externes propres à l'organisation et à son environnement aient un effet sur une ou plusieurs de ces composantes (Fabi, Garrand et Pettersen, 1993). Cette théorie voit l'entreprise comme un système ouvert, constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interaction constante, et dont la survie dépend de l'adaptation à leur environnement.

L'entreprise a rarement le contrôle souverain de ses actions. Par exemple, elle doit acquérir les ressources nécessaires et disposer de sa production, et elle dépend, par conséquent, de l'environnement socio-économique extérieur. Elle est tributaire des échanges qu'elle entretient avec son milieu où elle puise ces ressources et où elle écoule ces biens ou services. Ce milieu lui impose des contraintes qu'elle peut toutefois chercher jusqu'à un certain point à transformer et à modifier (Thompson, 1967 ; Marchesnay et Julien 1990).

La Société Meunière et Avicole du Gabon n'est pas bien sûr déconnectée de la vie sociale. On y trouve des éléments de la tradition comme, des visites personnelles, les langues locales et les cérémonies ponctuées de pratiques rituelles. Il y a aussi comme dans toutes les entreprises par la procédure d'intégration, de pots de départ en retraite, etc.

### **6.1- Les mythes, rites et signes**

Matériaux culturels en perpétuelle évolution, les mythes, rites et signes constituent le cœur de la culture d'hybridation de la Société Meunière et Avicole du Gabon. Ils donnent du sens à l'ensemble des signaux culturels, conscients ou non, que la SMAG émet et qui constituent un système d'ordre symbolique appréhendable par tous.

Le mythe fondateur de la Société Meunière et Avicole du Gabon est une histoire que l'on raconte, et qui se transmet de génération en génération selon les différentes catégories des

travailleurs. En effet, il est à la fois un récit des origines, un acte de naissance de la vocation de la SMAG et une représentation de son système. Ce mythe peut se référer à un territoire et à un ancêtre fondateur. Comme le note cet interlocuteur déjà cité plus haut :

*« (...) La SMAG était un vrai village. Les 80 % des employés étaient tous de Lalala. Pour eux, la société leur appartient. Le terrain sur lequel la société est installée est sur leur territoire. En fait, dans les années 1960, cette parcelle du territoire avait été cédée aux colons par le père de l'actuel DG de la société. À l'arrivée des Blancs, la famille qui occupe des postes de responsabilité aujourd'hui dans la SMAG a côtoyé les Blancs. Les Blancs pour remercier cette famille recrutent leur descendance. Et ce sont eux qui ont occupé les postes de responsabilité depuis la création de la société. Aujourd'hui, ils considèrent la société comme un patrimoine familial. Il fut une époque, nous avons un « grand cadre » dans la société qui avait un niveau 5<sup>ème</sup>, c'était un membre de leur famille. Il ne savait pas faire grand-chose que signer des papiers. Chaque membre de cette famille, avant d'aller en retraite, souhaite laisser son fils dans l'entreprise. Dans leur l'esprit, la SMAG est un village, leur affaire. Cette situation a changé un peu quand l'État a décidé de prendre le contrôle d'une partie des parts (...) »<sup>139</sup>.*

Ce mythe se réfère à un ancêtre fondateur et à un territoire. Le recours au mythe est un outil efficace pour les travailleurs de la SMAG pour comprendre leur entreprise : il recèle le modèle culturel inconscient ; un credo autour duquel la culture de la SMAG se structure, avec des stratégies précises, des façons d'aborder des changements, des positionnements, voire des clientèles. Un mythe fondateur explicite sémantiquement un système d'ordre (symbolique) qui régit les interdits et les tabous, les permissions et les tolérances.

Le schème symbolique qui s'illustre à travers un mythe fondateur de la SMAG répond à plusieurs critères. Le mythe fondateur est d'abord et avant tout une transgression. Autrement dit, le fondateur se pose en rupture avec les idées reçues véhiculées au moment de la fondation de la SMAG. C'est une nouvelle vision du monde qu'il souhaite proposer en cédant la parcelle de terre aux colons. Mais le mythe fondateur est rarement formulé, explicité par le

---

<sup>139</sup> Alfred Ndoume Ngoua, chef magasinier œufs à la SMAG, op. cit.

fondateur. En revanche, il est traduit dans la réalité vécue des employés de la Société Meunière et Avicole du Gabon grâce aux discours, rites et signes.

Dégageons d'abord du terme « rituel » toutes les considérations péjoratives qui lui sont le plus souvent attachées. Un rituel n'est pas exclusivement un acte mystérieux, répétitif ou routinier. C'est aussi, une pratique ou une cérémonie coutumière formalisée et réglée de nature sacrée et symbolique. La définition de rite englobe désormais les activités organisées et codifiées ayant une fonction de reconnaissance, d'identification et de communication et indispensable à la vie sociale : c'est le cas des anniversaires, formules de politesses, gestes signifiants, etc. La façon de s'adresser à ses collègues, supérieurs ou subordonnés est structurée par toute une série de déterminants : hiérarchie, sexe, existence d'une connivence extérieure à l'entreprise, culture nationale, etc. À l'instar de ce qui se passe dans la vie hors de l'entreprise. En effet, on ne s'adresse pas à son oncle comme on s'adresserait à son neveu (hiérarchie) ou à sa sœur par rapport à son frère (sexe), etc.

Le respect et la politesse sont donc le premier rituel séculier à l'intérieur de la Société Meunière et Avicole du Gabon. Il s'agit d'adopter un comportement correct, adéquat et admis, envers des collaborateurs pour assurer la cohésion du groupe.

En fait, tout manquement à ce comportement peut entraîner une frustration pour la personne qui en est victime.

Rites d'intégration, rites d'appartenance ou rites de séparation, les rites servent généralement à inscrire dans le temps et les esprits des passages d'un état ou d'un statut social à un autre. C'est par exemple l'enfant qui devient adolescent, la femme qui devient mère, le jeune qui se marie (Marc Lebailly et Alain Simon, 2004), le profane qui s'initie. Les rites sont des comportements vécus, le plus souvent inconsciemment, comme des signes de reconnaissances ou de réassurance à l'intérieur d'une unité humaine quelconque (Jean Marie Ndékamotsébo, 2004).

Du point de vue de l'anthropologie du travail et entrepreneuriale, les rites aux conduites et comportements se superposent à ceux qui sont régis par des membres de l'entreprise. Ils prennent des formes variées : rites d'introduction (variante du rite d'initiation), rites d'institution et de commémoration, rites de motivation (Marc Lebailly et Alain Simon, 2004, p.54).

La Société Meunière et Avicole du Gabon est un lieu de production de rites qui rythment les différents moments de la vie de ses membres : *l'embauche, la promotion, la formation, la fête du Travail (1<sup>er</sup> mai), la fête de l'indépendance du Gabon (17août), la retraite, les décès et les mariages des salariés* ; ils rendent légitime le parcours d'un individu

au sein du collectif. Ces rites sont constitutifs de la vie sociale de l'entreprise ; ils en garantissent généralement la cohésion sociale optimale. Parfois, on peut les considérer comme négligeables pour le bon fonctionnement des processus d'échanges, de communication et de production. Mais si on les examine précisément, on constate que leur éventuelle suppression crée des difficultés, ou bloque le processus d'échanges indispensables à la survie de l'entreprise. C'est ce qu'explique cet interlocuteur qui évoque les départs à la retraite :

*« (...) La seule chose que je déplore dans cette société, c'est le départ en retraite qui n'est pas vraiment honoré. Par exemple, après 35 ans de services, trente ans de ta vie passée dans l'entreprise, les dirigeants te laissent partir même pas avec une radio cassette. Et cela, c'est surtout pour les manœuvres ; la société ne sait pas dire au revoir aux gens (...) »<sup>140</sup>.*

Il s'agit bien là de voir le sens du cadeau au-delà de sa valeur.

Pour mieux illustrer les pratiques rituelles en entreprise, je prends quelques exemples vécus à la SMAG et que l'on retrouve dans le quotidien national « L'Union Plus ». Le premier exemple concerne la succession, le 17-03-2005 d'un Directeur général d'origine française par un Gabonais. Lors de ce changement, le Directeur général et tout le personnel avaient organisé une grande fête pour souhaiter « la bienvenue au nouvel arrivant » et remercier le Directeur général sortant pour s'être « investi avec foi et qualité à son poste. Celui-ci s'est vu décerner la médaille d'Officier du Mérite Gabonais des mains du haut représentant personnel du Président de la République »<sup>141</sup>. Le discours du Directeur sortant a été émouvant. Il a relaté tous les souvenirs de sa vie professionnelle à la SMAG. Quel enseignement peut-on tirer de cette cérémonie ?

En effet, dans la société traditionnelle, lorsqu'on reçoit un parent ou un étranger pour quelques jours, son départ fait toujours l'objet d'une cérémonie, d'un au revoir ou d'adieu. Tous les membres de la famille ainsi que les autres villageois se regroupent autour du partant. On y procède alors à des conseils, à l'échange des cadeaux et aux souhaits de bon voyage : tout cela ponctué d'un pot au cours duquel les uns et les autres discutent une dernière fois avec le partant, sous le signe de l'émotion.

---

<sup>140</sup> Raoul Akine est responsable du département camionnage du service transit entretien, op. cit.

<sup>141</sup> Maxime Serge Mihindou, « Société et culture : cérémonie d'au revoir au DG », in *L'Union Plus quotidien d'informations générales*, in, Libreville, n°6 742, mars 2005, p.7.

Comme on peut le remarquer, cette cérémonie rituelle a inéluctablement des similitudes avec la cérémonie organisée par la SMAG pour remercier et dire au revoir au Directeur général, notamment le pot de départ, les concertations (souhaits de bonne continuation) et l'échange des cadeaux (en l'occurrence médaille pour le travailleur de la SMAG).

Un exemple tout aussi significatif concerne cette fête organisée par l'administration de la SMAG pour congratuler son personnel des résultats probants de 2005 et jamais atteints auparavant. Le magazine *La Cité Bouge* précise que « la Direction a chouchouté le personnel. Délirants cocktails, buffets très longs où l'on pouvait manger tout ce qu'on veut, et décorations pour les plus anciens travailleurs de la SMAG. Pour la circonstance, une danse traditionnelle *élonge* était invitée pour animer ladite cérémonie. Au cœur de l'Estuaire, dans le village Nkoltang, dans la pure tradition gabonaise s'est tenu le conseil d'administration de la SMAG. Entre les chants et les danses traditionnels locaux, les administrateurs ont salué les résultats « historiques » de la SMAG qui franchit pour la première fois de son histoire la barre de 13 milliards de FCFA<sup>142</sup>.

Ce deuxième exemple est assimilable à la fête que peut organiser un chef de famille ou un chef de village pour saluer les bons résultats liés par exemple à une bonne production agricole.

Le dernier exemple lié à des rituels concerne l'assistance liée au mariage d'un agent ou à la naissance d'un enfant et au décès.

À la Société Meunière et Avicole du Gabon, lors d'un mariage, les travailleurs procèdent à la collecte des présents à offrir aux futurs mariés. Au moment du mariage, les deux conjoints ainsi que leur progéniture sont pris en compte par l'employeur. Il s'agit notamment de la couverture sociale, des frais de voyage, des cadeaux de fin d'année, etc. en général, la venue d'un enfant sont un grand événement. À la SMAG par exemple, une prime de 25 000 F CFA est accordée à tout travailleur qui attend un enfant. C'est dire qu'autant l'arrivée d'un enfant mobilise toute la famille, autant celle-ci est prise en compte en milieu entrepreneurial.

Dans la société traditionnelle, le mariage est l'un des plus grands événements qui mobilise toute la famille. En effet, malgré la monétarisation des échanges, la famille se réunit toujours pour collecter la participation de chacun en vue d'aider le marié à constituer la dot.

---

<sup>142</sup> *La Cité Bouge*, le magazine gratuit de Libreville, Nouvelle Formule n°5, juin 2005.

On a déjà vu que pour une naissance, les parents donnent souvent des habits ou des articles dont ils ne s'en servent plus à une mère qui vient d'enfanter ou qui attend un bébé.

Comme dans l'univers social, les funérailles en milieu à la SMAG connaissent la même mobilisation. Le plus souvent, dès l'annonce d'un décès, l'information est répercutée dans toutes les directions et services de la Société Meunière et Avicole du Gabon. Puis, des collectes sont organisées en urgence et en « exigence ». Les parents du défunt ou de la défunte sont assistés par les collègues de travail.

Assistance aussi bien matérielle, financière que morale. Selon Ndong Jean-Christian du personnel, lors d'un événement particulier ; (mariage, décès, retrait de deuil, etc.) l'on observe souvent à des demandes de permission des arrêts de travail, sans que personne ne songe à penser à la sous-production que cela pourrait occasionner à l'entreprise. Suite aux problèmes rencontrés par les travailleurs, le Code du travail a mis en place un article pour des permissions exceptionnelles et c'est cet article qui est appliqué par la hiérarchie de l'entreprise.

#### **ART.43 du code de travail Permission exceptionnelle pour évènements familiaux.**

43.1 À L'occasion d'évènements familiaux touchant directement son propre foyer, des permissions exceptionnelles pourront être accordées au travailleur sur présentation de pièce d'État civil ou justification probante, dans les conditions suivantes :

- Mariage du travailleur.....4 jours
- Mariage d'un enfant.....2 jours
- Mariage du frère ou de la sœur.....1 jour
- Décès d'un conjoint, du père, de la mère, d'un enfant... .....5 jours
- Décès du frère, de la sœur.....2 jours
- Décès du beau-père, de la belle-mère.....3 jours
- Naissance d'un enfant.....3 jours
- Cérémonie religieuse.....1 jour
- Déménagement sur instruction de la direction.....1 Jour

43.2 Ces permissions exceptionnelles peuvent être accordées dans la limite de 13 jours par année sans retenue de salaire et sans réduction de la durée du congé requis.

43.3 Si l'évènement se produit hors du lieu d'emploi et nécessite le déplacement du travailleur, les délais ci-dessus pourront être prolongés d'accords partis. Cette prolongation ne donnera pas lieu à rémunération.

Les salariés aimeraient voir sur cet article des permissions prévues pour le décès des oncles, de la grand-mère ou encore de la nièce qu'ils classent dans la lignée des parents proches. Comme quoi le travail du blanc ne finit pas !!!

## 6.2- Hybridation linguistique à la SMAG

### 6.2.1- La langue comme moyen d'affirmation ethnique

La langue est un des éléments qui caractérise la société, elle est aussi considérée comme vecteur d'une culture, d'une identité. Du fait qu'elle donne accès à la mémoire et à l'imaginaire. Elle est aussi un instrument de socialisation, d'apprentissage de code et de pratique sociale. C'est donc par la langue que l'on acquiert la culture, que l'on façonne sa vision du monde. Cependant, ces derniers éléments nous indiquent qu'elle fonctionne aussi sur un autre registre. Car, en effet, elle est aussi un moyen d'acculturation.

C'est pour cela que la langue est un des meilleurs moyens donnant matière à l'analyse des dynamiques culturelles. C'est ce que je vais dévoiler à travers les pratiques langagières observées à la Société Meunière et Avicoles du Gabon. Voir tableau 8 suivant :

**Tableau 14:** Différentes ethnies travaillant à la SMAG

	Ethnies	Nombres	Pourcentages
1	Fang	95	40,60 %
2	Punu	48	20,51 %
3	Ndzebi	21	8,97 %
4	Obamba	9	3,85%
5	Eshira	8	3,42 %
6	Loumbou	7	2,99%
7	Pongwe	5	2,14 %
8	Vili	5	2,14 %
9	Téké	3	1,28 %
10	Sango	3	1,28 %
11	Akele	2	0,85 %
12	Bakota	2	0,85 %
13	Bamileké	2	0,85 %



14	Foulbé	2	0,85 %
15	Manding	2	0,85 %
16	Mina	2	0,85 %
17	Peul	2	0,85 %
18	Benga	1	0,43 %
19	Bissa	1	0,43 %
20	Diaranki	1	0,43 %
21	Bahoumbou	1	0,43 %
22	Ewondo	1	0,43 %
23	Galois	1	0,43 %
24	Awandji	1	0,43 %
25	Haoussa	1	0,43 %
26	Oroungou	1	0,43 %
27	Pouvi	1	0,43 %
28	Nkomi	1	0,43 %
29	Shake	1	0,43 %
30	Français	4	1,71 %

*Source :* Enquêtes personnelles, Juillet-octobre 2010

La lecture de ce tableau va nous permettre de mieux représenter les différentes ethnies qui travaillent à la Société Meunière et Avicole du Gabon d'une part, et d'autre part, de comprendre pourquoi certaines langues sont plus parlées que d'autres. Un contact non moins important est que la Société Meunière et Avicole du Gabon emploie trente ethnies. Sur un effectif de deux cent trente-cinq (235) salariés de l'entreprise, quatre-vingt-quinze (95) sont de l'ethnie fang, soit 40,60 % des salariés. Ce qui explique sans doute que la langue fang est la deuxième langue parlée au sein de l'entreprise après la langue française. Le nombre important des fangs trouve aussi son explication dans le lieu d'implantation de la SMAG (village des fang devenus quartier Lalala aujourd'hui). De même, selon l'anthropologue Raymond Mayer, l'ethnie fang représente le « Gabon en miniature »<sup>143</sup>. Puis vient les punu qui représentent 20,51 % des effectifs de la société. Le nombre important des cadres français quatre (4) au total s'expliquent par la présence des capitaux étrangers de l'entreprise, mais surtout de l'assistance technique entre le Gabon et la France. Comme on peut le remarquer,

<sup>143</sup> Raymond Mayer, Séminaire de méthodologie en Licence 3, Libreville, Université Omar Bongo, année académique 2005-2006. Selon l'auteur, l'ethnie représente près de 40% de la population totale du Gabon.

l'écart entre les ethnies est très plausible. Le graphique ci-dessous présente une image nette de la situation.

En effet, lorsqu'on observe les pratiques langagières à la SMAG, on peut constater plusieurs attitudes par rapport à l'utilisation de la langue :

- Premièrement une attitude de revendication évoquée par le biais de la langue ethnique pour affirmer son appartenance ethnique.
- Deuxièmement, on parle une langue extra-ethnique pour cacher son appartenance ethnique ; intégrer la modernité ou du fait qu'on la subit.
- Troisièmement, on parle telle ou telle langue ethnique selon la situation où l'on se trouve et les avantages que l'on peut en escompter.
- Quatrièmement, parler telle ou telle langue est la marque d'un métissage, de la rupture avec la tradition et des mariages inter-ethniques.

La SMAG étant un espace social dans lequel les disparités ethniques disparaissent apparemment, un des moyens de marquer sa distance, sa différence et de dire son appartenance est l'utilisation de sa langue ethnique. La langue devient de ce fait un instrument de revendication ethnique ; elle ne sert plus seulement à faciliter la communication, à la rendre plus plaisante, à rire entre les gens de la même ethnie. En d'autres termes, elle est un moyen de se valoriser, de marquer sa distance par rapport à une ethnie dite « inférieure ».

En même temps, elle sert à construire dans l'entreprise des réseaux de solidarité. Elle est aussi un instrument de pouvoir, de confiscation de pouvoir. Car on peut noter qu'aujourd'hui dans certains services de la SMAG, comme c'est le cas, la tendance à ne parler exclusivement que dans certaines langues ethniques (le fang), excluant de ce fait tous ceux qui n'ont pas accès à ce code ethnique, comme le note ce chef d'équipe du magasin œuf :

*« (...) Concernant l'usage des langues locales, elles sont parlées au sein de l'entreprise. Mais cela dépend de ce que certains souhaitent exprimer. Si ce que certains agents veulent exprimer est personnel, ils parlent en langue locale ; moi, je suis fang, et je parle souvent fang. Et quand nous sommes en groupe, pour ne pas indisposer les autres, nous sommes obligés de nous exprimer en français. Mais entre le chef et les collaborateurs de la même ethnie, tous les comptes rendus et les demandes d'explications se font en fang (...) »<sup>144</sup>.*

---

<sup>144</sup> Daniel Ekang Mba, retraité à la SMAG depuis deux ans. Par ailleurs il assure encore le service à la zone de l'élevage de la Plante Nto. Il est fang de l'Estuaire.

Ainsi la langue permet la prise de distance, le rapprochement ou l'intégration. La langue, comme moyen d'intégration à la modernité ou reniement (momentané, par raison stratégique) de l'ethnie. Il faut noter par là que l'urbanisation et les nouvelles formes de socialisation à travers l'école font qu'aujourd'hui un grand nombre des jeunes salariés de la SMAG ne parlent plus ou ne savent plus parler leur langue maternelle. Ce qui pour certains représente la marque de l'intégration à la modernisation. D'autre part, l'envie, le désir d'intégrer la modernité ou de faire comme si certaines catégories des travailleurs se refusaient de parler leur langue maternelle, même en situation intra-ethnique. Comme pour dire que je ne suis plus un « villageois », je ne parle que le français.

Par ailleurs, la recherche dans la SMAG d'une indépendance ethnique (pour éviter le contrôle social ethnique) peut faire éviter l'utilisation de la langue ethnique, et cela afin de préserver son anonymat ethnique. D'où le reniement momentané de son ethnie par souci d'intégration. Le reniement (la non-utilisation de sa langue maternelle) est aussi un moyen d'intégrer certains groupes sociaux, d'appartenir à l'élite de l'entreprise (celle qui recherche la disparition de toute marque ethnique). En outre, elle peut indiquer aussi une volonté d'identification sociale, en l'occurrence l'affirmation de l'identité citadine dans le sens de celui qui est linguistiquement intégré dans la société urbaine, par opposition au rural qui parle mal ou qui ne sait pas parler français. C'est donc parfois le lieu qui oblige l'utilisation de telle ou telle langue.

Par exemple, appeler quelqu'un « *tata'a* » (en langue fang terme d'adresse à un aîné) à la Société Meunière et Avicole du Gabon, c'est lui assigner une place supérieure à la sienne dans la hiérarchie sociale, lui marquer son respect et lui indiquer qu'on attend de lui aide et protection en échange d'une obéissance personnelle. Le terme de *tata'a* utiliser avec respect où en plaisantant peut désamorcer la tension. C'est un code qui permet d'indiquer une demande d'allégeance potentielle. Dans l'entreprise, cela veut dire en clair que la personne devra fournir un emploi pour un cousin ou un neveu, une aide dans la carrière ou une redistribution des avantages financiers en tout genre auxquels le *tata'a*, la parenté apparaît donc bien organisée suivant un système d'équivalence hiérarchique dans la parenté. Mais surtout, la parenté apparaît comme une matrice culturelle qui permet par assimilation de réinterpréter les rapports sociaux liés à la vie moderne. Elle est à la base de l'ethnisme et de ses manifestations politico-administratives dans le cadre du système de circulation des élites à la tontine situationniste (Augé, 2005).

### **6.2.2- La langue comme moyen de stratégie**

La langue est un moyen de stratégie à la Société Meunière et Avicole du Gabon. On parle certaines langues parce qu'elles sont les plus répandues et qu'elles sont socialement valorisées par les liens manifestes ou latents avec le pouvoir politique, l'histoire de l'entreprise et « nationale ».

C'est le cas de la langue fang qui appartient à l'histoire de la Société Meunière et Avicole du Gabon. En effet, les premiers cadres et dirigeants de l'entreprise étaient (et sont) souvent d'origine fang. De ce fait, la première élite de la SMAG est fang. Par conséquent, parler la langue fang au sein de l'entreprise a été pendant longtemps l'expression de l'appartenance à cette ethnie.

La langue permet aussi d'acquérir un statut social, une situation sociale, d'assurer une mobilité sociale par l'utilisation et l'usage d'une langue maternelle. En effet, pour solliciter une faveur auprès de son chef de service, un travail, une aide à la Direction des Ressources Humaines, il est parfois préférable de s'exprimer dans la langue de celui dont on attend des faveurs.

D'autre part, la langue peut être une marque de métissage culturel pour les salariés. En effet, l'utilisation de plusieurs langues par certains travailleurs de la SMAG est la preuve des rencontres interethniques. Elle est aussi, à l'instar de certaines langues comme le fang, la marque d'un mélange linguistique approuvé. Dans la mesure où aujourd'hui la langue fang emprunte à la langue française (celle du moins qui est parlé à la Société Meunière et Avicole du Gabon) beaucoup de mots. Ce qui confère à cette langue une certaine noblesse et permet à son locuteur d'affirmer une bonne cohabitation avec les deux cultures : Française et fang. Par ailleurs, la langue est aussi une façon de repérer la durée du séjour des personnes séjournant à Libreville et précisément à la SMAG. Selon qu'il maîtrise telle ou telle langue dominant à l'entreprise, car sachant où pouvoir parler une langue extra-ethnique dépend du degré d'enracinement dans l'entreprise, de son acculturation (par rapport à sa culture ethnique), mais aussi de ses réseaux relationnels. On peut donc constater que par la langue, de nouvelles solidarités se créent : solidarité interethnique ou intra-ethnique. Ce qui est la marque d'un changement de dynamique dans les rapports socioculturels. Mais c'est aussi de ce fait une forme de transgression des règles traditionnelles qui privilégient la relation à l'intérieur de l'ethnie. On parle des langues maternelles différentes ; on épouse des femmes d'ethnie différentes, on compose, on transgresse, on intègre l'urbanité. C'est pourquoi nous pensons que la langue est l'instrument idéal pour mesurer le changement social, la dynamique

culturelle à la SMAG. Cet instrument nous révèle, nous donne à voir la capacité des acteurs à s'insérer dans une dialectique générale complexe, dans un système d'attitude et de comportement dont la référence n'est pas exclusivement l'ethnie, mais la société où doit se confondre, s'affirmer, s'interpréter différentes cultures. En d'autres termes, il s'agit non seulement d'une volonté de prise de distance vis-à-vis de la référence ethnique, mais aussi d'une contestation de l'exclusivité de la référence ethnique dans l'élaboration, la détermination des attitudes et des projets individuels privés. En outre, c'est aussi paradoxalement, parfois, le moyen de bénéficier de la solidarité ethnique. En dehors de cela, les comportements linguistiques projetés, décrits ici expriment la volonté réelle d'adapter l'identité ethnique à la vie de l'entreprise, voire pour chaque salarié de s'adapter aux réalités sociales prévalentes. Cette volonté se manifeste alors par la production de nouveaux modes de vie, de comportements, ainsi que de nouvelles références sociales. C'est sur cette complexité et ce dilemme entre tradition et modernité que la Société Meunière et Avicole du Gabon va asseoir et adapter sa culture d'entreprise.

### **6.3. Hybridation religieuse**

#### **6.3.1- Religion et fétichisme**

Rien ne prouve que les progrès technologiques se traduisent par la disparition du religieux dans la vie quotidienne des travailleurs de la Société Meunière et Avicoles du Gabon. Quel sens donner au chapelet ou à la médaille de St-Christophe accroché au volant de la voiture d'un cadre de la SMAG ? Comment justifier la présence du Nouveau Testament dans le bureau d'un opérateur de saisie de la direction commerciale ? Comment expliquer la présence des « fétiches » un matin devant la porte et sur le bureau d'un chef magasinier du magasin aliment ? Une anthropologie de l'imaginaire contemporain à partir des nouveaux marchés de la magie met en évidence la permanence des systèmes de représentations et de croyances qui n'ont pas encore été détruits par l'expansion de la culture des Lumières. Comme le note M. Augé (1982), au cœur de la modernité triomphante et envahissante, on assiste à la revanche de l'irrationnel qui investit tous les milieux sociaux et professionnels<sup>145</sup>.

---

<sup>145</sup> Voir M. Augé, « Le retour du religieux ? », in *Encyclopédia Universalis*, 1982.

## Le fétichisme

En effet, selon le dictionnaire Larousse (2008) de la langue française, le fétichisme est le culte des fétiches et désigne l'ensemble de pratiques magico-religieuses pouvant aider à la réalisation des désirs. Au sens figuré, on parlerait d'une vénération outrée, superstitieuse pour quelqu'un, quelque chose. Ce culte très répandu en Afrique noire par la présence de diverses sociétés secrètes laisse le salarié gabonais à penser que la meilleure carrière au sein de l'entreprise est le plus souvent due à une influence fétichiste. Le fétiche est donc objet auquel on attribue des propriétés magiques, bénéfiques. Il est censé porter bonheur au salarié. Dans la société collective gabonaise, la cause des événements sociaux de la vie n'est jamais naturelle. C'est ainsi pour une certaine catégorie de travailleur de la SMAG la sanction professionnelle, les blâmes, les accidents de travail, le refus des demandes d'autorisation d'absence et le non-avancement dans la carrière, etc. se justifierait par des raisons surnaturelles. Cet attachement à la superstition fait penser que pour réussir dans toute activité professionnelle ou même sociale, il faut en faire usage. Selon le vocabulaire d'André Mary (2010 :200), le « prophète-guérisseur » est sollicité dans ces cas précis pour répondre aux demandes de salut et de guérison individuelle. La réussite naturelle n'existe pas pour cette catégorie de travailleurs. Certains affirment même avoir consulté les tradipraticiens et les « *nganga* »<sup>146</sup> afin d'en savoir un peu plus sur leur plan de carrière.

*« (...) Ah mon petit, moi j'ai de la chance, ma grande sœur est « nganga ». Chaque vacance, quand je prends mes congés, je vais au village me faire consulter. C'est plus facile entre nous, tous les secrets restent dans la famille. Puis, elle le fait pour le bien de la maison, d'autant que je suis le seul homme de la maison (...). À la fin des vacances, quand je rentre, pour reprendre le service, en général, elle me « lave le corps » pour me purifier l'esprit et le corps (...). C'est vraiment un bain magique et ça marche souvent. Cela m'évite beaucoup de soucis au boulot. Parfois, elle me « prépare » souvent un petit parfum que je dois mettre chaque matin avant d'aller au travail (...) Quand je dis bonjour aux chefs, ils sont contents pour moi, et tout marche bien, mon travail et ma carrière (...) D'ailleurs, je ne t'apprends rien, tout le monde le fait ici dans l'entreprise et*

---

<sup>146</sup> Le « *nganga* » est un tradipraticien, un féticheur, docteur en médecine traditionnelle.

*même les grands patrons. C'est sûr que toi aussi quand tu rentres en France, tes parents te font autant pour que ça se passe bien avec tes études (...) »<sup>147</sup>.*

Note un agent de sécurité

On se retrouve dès lors en présence de deux mondes différents. D'abord celui de la Société Meunière et Avicole du Gabon qui se veut rationnel et basé sur les critères objectifs et ce monde invisible qui vient pratiquement transformer l'irrationnel en rationnel. C'est ainsi qu'on assiste à des sacrifices et à des adorations pour franchir les différentes positions de la pyramide hiérarchique. Des exemples de fétiches placés, devant la porte du collègue ou frottés sur la chaise du bureau, etc. abondent à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Selon certains interlocuteurs, les causes de retards au travailleur le matin sont de nature superstitieuse. En effet, arriver au travail avant tout le monde est synonyme d'encaisser tous les « mauvais vents » de la veille. Ce qui est très dangereux pour la santé. D'où la méfiance perpétuelle et le climat de suspicion que l'on observa. Cela est-il vrai ? La question reste entière. Qu'à cela ne tienne, aussi bien dans l'univers social qu'à la SMAG, certains travailleurs semblent ne pas se presser pour aller au travail. Comme quoi, toujours, le travail du blanc ne finit jamais !!!

Le fétichisme selon Larousse est le culte des fétiches. C'est une vénération outrée, superstitieuse pour quelqu'un, à quelque chose. À ce propos, Mathieu, dit « l'agent économique africain ne peut savoir comment se déclenchent les forces du bien et du mal, sinon par le recours aux féticheurs<sup>148</sup> ». « Le fétichisme est l'envers de la religion authentique, celle inconditionnelle, de la bonne conduite<sup>149</sup> ».

Ainsi le salarié s'adonnera « moins » à son travail et attendra tout du *nganga*. Cela se manifeste à la SMAG par les pratiques fétichistes mises en œuvre par les employés qui entraînent la mort de certains et empêchent la cohésion sociale.

### **6.3.2- Le fétichisme et ses manifestations**

Le terme fétichisme apparaît dès 1756 au cours de l'histoire des navigations aux terres australes. Il provient de fétiches qui sont une attitude générale correspondante à une démarche

---

<sup>147</sup> Joachin Etoughe Assame, est agent de sécurité. Il est fang de Mitzi, marié père d'une famille nombreuse. Op., cit.

<sup>148</sup> Mahieu, op. Cit. p.36

<sup>149</sup> Paul Assoum, *Le fétichisme*, Paris, PUF, 1994, pp.13-36

comparatiste, qui caractérise les débuts d'une science des croyances religieuses. Le fétichisme apparaît dans la vision occidentale comme une forme de religion dans laquelle les objets du culte sont des animaux ou des êtres inanimés que l'on divinise et qui sont transformés en choses douées d'une vertu divine (oracles, amulettes, talisman). L'objet fétiche et le fétichisme organisent la croyance, servent à ramener l'esprit religieux sur terre en quelque sorte loin de toute sublimation facile.

Dans la vision traditionnelle, le fétichisme est beaucoup plus lié au symbolisme. Le fétichisme sera donc cette attitude magique qui consiste à ce que nous nous fabriquions un dieu. C'est une doctrine des esprits incarnés dans certains objets. Il sert en effet à désigner cette forme d'idolâtrie qui consiste à tenter d'exercer par des actions, une pression au nom d'une sorte de principe de plaisir propre, sur la divinité, et de la fabriquer à cette fin, tentative d'accession au surnaturel par la naturalité de l'objet fétiche. Le symbolisme qui est une représentation physique de l'objet vise à mettre les gens en confiance, à augmenter leur foi et leur croyance dans le fétichisme. Bien qu'ayant conscience que l'objet matériel n'a aucune puissance en soi, mais la vue de ce dernier provoque des sensations. La représentation d'un être surnaturel par un symbole fait croire de plus en plus en son influence et à sa puissance. Le symbole qui peut être un lieu, un objet joue sur le physique de l'homme. Le fait d'être sur un lieu dit symbolique ou en présence d'un objet symbolique nous rassure et nous met en confiance. On est sûr que l'être symbolisé s'y trouve, qu'il nous écoute et nous protège. Dès que l'on rentre dans une église, on est sûr d'être en contact tout de suite avec Dieu et qu'il nous écoute.

La gestion de l'entreprise moderne repose fondamentalement sur des considérations rationnelles. L'entreprise est « basée sur l'information c'est-à-dire celle des spécialistes des savoirs<sup>150</sup> ». Celle-ci fait appel à des critères de performance et de productivité. « Dans la logique occidentale façonnée par le progrès scientifique, on est persuadé que l'avenir du travailleur ne peut être influencé que par l'acharnement au travail et le goût du risque<sup>151</sup> ». La croyance en l'autodétermination est donc un principe qui fonde toute action de progrès. C'est ainsi qu'à la SMAG, d'après une informatrice, « les gens sont jugés à partir de leur compétence, leur faculté de comprendre et le temps pour réaliser un travail ».

Pour beaucoup de salariés au contraire, la réussite sociale ou la carrière au sein de l'entreprise est la résultante des pratiques fétichistes qui se traduisent par des adorations et des

---

<sup>150</sup> Bernadin Minko Mvé, Cours d'anthropologie de l'entreprise, Maîtrise, Université Omar Bongo de Libreville, 2007.

<sup>151</sup> Marcel Zadi Kessy, op. Cit. p. 117.



sacrifices. Ces pratiques qui causent la mort et démission entraînent par ricochet la baisse du rendement. Certains se disent que si les autres ont des promotions c'est grâce aux fétiches, pourquoi ne pas faire autant. Des esprits sont constamment invoqués pour obtenir un avantage ou pour combattre un collègue ou le un chef. Des anecdotes illustrent bien ces pratiques.

À la SMAG, le licenciement, le manque de promotion d'un employé est toujours dû aux collègues et non à son manque d'assiduité et à sa paresse. Du coup, les malheurs du travailleur n'arrivent jamais naturellement. C'est toujours lié au mauvais sort jeté par le voisin du bureau. « Un salarié qui revenait des vacances, affirme qu'à son retour, il a trouvé que son remplaçant (collègue) avait frotté au poignet de la porte de son bureau la peau de la civette pour qu'il soit répugnant comme l'est cet animal ». Ce dernier a refusé de continuer à travailler dans ce bureau. Il a fallu le convaincre et le persuader de l'anéantissement de ce qui avait été fait. Su de tous, le fétiche a été anéanti. Le remplaçant a échoué dans son action, celui de garder à jamais son nouveau bureau. Cependant, il n'avait pas fait l'objet d'une quelconque sanction de la part de la direction par manque de preuves palpables. Mais le temps pris pour la réfection du bureau est forcément du temps perdu pour l'entreprise. Les employés sont prêts à tout pour anéantir ou pour provoquer le licenciement d'un collègue.

*« Ici avant on avait un chef européen qui s'appelait, Monsieur, Baigné et son adjoint, Monsieur Matuma. Le blanc s'était contracté une maladie et avec sa femme, ils sont allés chez un féticheur qui a dit que c'est son adjoint qui lui a jeté ce sort pour prendre sa place »<sup>152</sup>.*

Cela met au sein de l'usine un climat de méfiance et empêche la cohésion entre les travailleurs.

Un autre fait rappelle que l'aide des « *ngangas* » empêche l'évolution des autres. « Sous la recommandation du « *ngangas* », certains font des sacrifices et des incantations ayant pour but d'empêcher la promotion éventuelle du collègue ou sa meilleure relation avec le chef ». Ces pratiques sont même présentes hors de l'usine.

Au village où loge la majeure partie des travailleurs de l'élevage à la plaine Nto, « certains travailleurs font venir des féticheurs pour protéger leurs maisons, leurs familles ». À l'usine, même certains chefs Blancs sont victimes de ces pratiques, ce qui prouve combien le fétiche est présent dans ce milieu.

---

<sup>152</sup> Jacqueline Makanga, est agent d'exécution à la Plante Nto (élevage). Elle est une femme mariée et mère de 11 enfants. En ce moment, elle attend sa retraite me disait-elle.

Vis-à-vis de certains dirigeants, « ces choses se passent souvent de manière cachée dans l'usine. Ils ne viendront jamais voir le chef d'usine pour exposer un problème de cette nature, sauf quand le cas devient grave ». Par manque de preuves concrètes, les gens se méfient d'aller vers les chefs et ces derniers, pour calmer les tensions des uns et des autres, feignent de minimiser ces faits. « Quand je marche dans l'usine, affirme un chef de service, je peux percevoir deux personnes en train de parler d'un problème de ce genre, mais rarement on est venu me voir pour me soumettre ce genre de problème, sinon ça existe ». À ce sujet, les chefs hiérarchiques sont le plus souvent exposés à des envoûtements. Lorsqu'un employé a commis une faute grave pouvant conduire au licenciement, ce dernier va chercher à influencer la décision par des envoûtements. Des esprits sont invoqués pour que les décisions du chef soient influencées. Par exemple pour une faute commune, il arrive qu'on licencie certains, qui à donner aux autres des mises à pied ou des simples demandes d'explication grâce à l'aide d'un féticheur.

### **6.3.3- Effets sur les employés de l'entreprise**

À travers de nombreux faits divers, je me rends compte que certains travailleurs de l'usine pensent que leur destin professionnel est lié au pouvoir fétichiste. Un informateur le confirme en disant: « Il y a quand même des questions que nous nous posons. Nous avons par exemple tous été à l'école et nous constatons qu'il n'y a qu'une seule personne qui progresse. Alors on se dit que quelque chose ne va pas. Si en vingt ans on ne bouge pas, on ne change pas de catégorie, c'est que ça ne va pas quelque part ». On pense alors qu'il faut autre chose en dehors du travail pour que ça marche. Car, ajoute notre informateur, « un des collègues ici était quasiment sur le point d'être licencié, il est venu voir ma sœur qui initie les gens au bwiti (société secrète). Il avait multiplié tellement de fautes qu'il n'attendait plus que la lettre de licenciement de la direction générale. Ma sœur a tout fait pour qu'il ne perde pas son emploi. À la suite de son initiation, il a conservé son poste ».

Je me rends compte que les employés qui croient à ces pratiques concentrent moins d'énergie et d'attention à leur travail et attendent davantage des pouvoirs fétichistes. Cela s'observe et se remarque par le nombre de visites aux féticheurs, par le nombre de fois que l'on initie par exemple. D'autres, moins attachés à ces pratiques décident parfois de partir de la cité et même de l'usine pour mettre fin à un conflit les opposant à leur collègue. « Pour des raisons de jalousie, nous avons enregistré la démission d'un chauffeur. Comme c'est lui qui

rentrait avec le véhicule de service le soir, l'autre était mécontent et usé des pratiques fétichistes pour lui nuire. Il a récolté quelques poussières sur les roues dudit véhicule avec lesquelles il est allé voir un féticheur dans le but de provoquer un accident à son collègue pour que le véhicule lui soit retiré et qu'il devienne le seul utilisateur ». Le collègue a finalement été victime d'un accident et a commencé à s'interroger sur ce qui n'allait pas. C'est alors qu'il découvre ce qui s'était réellement passé, que l'accident n'était pas survenu naturellement. Pour éviter que son ennemi n'aille plus loin, c'est-à-dire jusqu'à l'éliminer physiquement, il a préféré démissionner de l'entreprise. Celui qui a usé du fétiche est finalement resté seul utilisateur du véhicule. Mais cela a amené la hiérarchie à décider qu'après les heures de travail tous les véhicules doivent être garés dans l'usine.

Actuellement à la Plaine Nto, il y a deux salariés qui se font une guerre mystique. L'un des deux a mal au bras en ce moment et se dit que c'est l'autre qui le lui fait. Celui que l'on accuse répond ouvertement qu'il ira même « plus loin »<sup>153</sup>. Croire aux pouvoirs fétichistes relève surtout de la superstition du fait que la victime ne cherche pas d'autres causes à son mal. Il s'en tient aux dires de l'accusé qui ne nie pas ces faits et promet même le pire.

Ces considérations amènent les salariés à effectuer des dépenses parfois inutiles en les poussant à gaspiller leurs modestes revenus pour des sacrifices souvent coûteux. Cette dépense peut être effectuée en ville ou au village. Si la consultation n'est pas très chère (2.000 à 1.000 F CFA), les offrandes qu'elle implique peuvent être extrêmement dispendieuses (plusieurs dizaines de milliers de francs CFA, affirme Jean-Christian Ndong du personnel<sup>154</sup>). Ces pratiques peuvent même coûter la vie à certains. Et ces cas de disparition selon nos informateurs sont fréquents à la SMAG. Tout dernièrement, ils ont eu à perdre trois à quatre de leurs collègues et leurs morts étaient plus ou moins liées à des pratiques fétichistes. Pour le dernier cas, d'après la veuve du défunt, il est allé se faire initier à l'*Ombwiri* (rite traditionnel) pour trouver des solutions à ces problèmes professionnels, entre autres. Mais, ne pouvant supporter le bois sacré, ce dernier a succombé dans le temple.

« *Je ne condamne pas le fétiche en tant que tel, il n'est pas interdit de faire les fétiches, mais pourvu que ce soit pour la bonne cause* »<sup>155</sup>, affirme un agent de maîtrise. Pour se justifier, un de nos informateurs dit, « nous travaillons dans une industrie où nous sommes en contact avec les machines, ce n'est pas mauvais d'aller faire des protections pour empêcher un accident ou encore pour ne pas perdre son emploi. Ce qui est mauvais c'est le fait d'utiliser

---

<sup>153</sup> Allez « Plus loin », pour lui veut qu'il cherchera à faire plus de mal à son collègue, voir même à le nuire

<sup>154</sup> Jean-Christian Ndong, Agent de maîtrise au personnel, op. Cit.

<sup>155</sup> Alain Boussougou est agent de maîtrise, il est initié à l'*Ombwiri*. Il est puni de Ndede.

les fétiches contre les autres employés dans le but de prendre leur place ou qu'ils soient licenciés avec ou sans motifs valables ». Il ne se sera jamais autrement tant que les salariés croient que la réussite au sein de l'entreprise est le fait du fétichisme. Il est plus facile pour les salariés de solliciter la protection des génies bienveillants en cas de problème plutôt que chercher les causes rationnelles. Un agent d'exécution relate un fait :

*« (...) Nous avons acheté une grande machine ici. Elle nous avait coûté très cher. Pendant au moins deux semaines, nous n'arrivions pas à la mettre en marche. Chaque fois que nous cherchions à la démarrer, nous étions confrontés à un problème, ou c'est la roue qui éclatait, ou autre chose. Il a fallu l'intervention du compatriote directeur général adjoint qui est initié au bwiti, qui a fait quelques sacrifices pour faire fonctionner la machine (...) »<sup>156</sup>. La leçon est à retenir.*

Sur le site de l'élevage de la plainte Nto par exemple, pour beaucoup de salariés, de tels faits ne peuvent que traduire la colère des esprits du terroir. « Lorsque l'on exploite une richesse comme c'est le cas ici (notre terrain), les responsables de l'entreprise devraient de temps en temps donner quelque chose au clan « Essametok » à qui appartient le terrain, voire même aux populations de la localité de Ntoug pour être en harmonie avec les génies et les ancêtres ». Certains dirigeants le savent et le font. Ce fut le cas de M. Henry Bekale qui à l'approche d'une fête (Pâques, Noël, Nouvel An, etc.) se rendait autour de dix heures au cimetière de Lalala et du village de Nkoltang dans lequel il jetait des pièces d'argent, versait des boissons (généralement le vin, le whisky) et faisait par la suite des incantations.

*« Le fétiche n'est pas mauvais en soi, il y en a qui le fait pour la bonne cause. On avait un directeur général blanc ici, il allait à tout moment faire des sacrifices au lac de la zone avicole. Il allait souvent là-bas pour faire des incantations en jetant des pièces d'argent et aussi en versant des boissons ».*

Il le faisait dans l'optique de solliciter l'aide des génies pour qu'ils assurent le bon fonctionnement de l'entreprise et aussi pour empêcher que les forces maléfiques frappent cette dernière me dit-on.

---

<sup>156</sup> Christian Nkoghe, est manutentionnaire au magasin aliment, fang de l'Estuaire.

C'est ainsi que pour une catégorie de travailleurs, un faible rendement s'explique par, non la conséquence d'une politique managériale inappropriée ou d'un manque de compétitivité, mais plutôt comme un évènement imprévisible qui est difficile à contourner parce qu'imposé par les forces locales et parfois surnaturelles.

Soulignons tout de même qu'il n'est pas aisé de parler ouvertement du fétiche. Ainsi, aucun informateur ne vous dira clairement que c'est grâce aux pratiques que j'occupe ce poste ou que je suis arrivé à me faire embaucher. Le fétiche reste dans le domaine du secret d'où la difficulté d'en parler.

Au terme de cette partie, nous avons fait une analyse des pesanteurs culturelles qui assaillent l'entreprise en général et en particulier la SMAG dans l'environnement qui est le sien, avec ses salariés. Cette dure confrontation de l'entreprise moderne avec les réalités traditionnelles prouve que la société gabonaise est au centre de deux logiques celle des coutumes et celle du modernisme. Ce qui nous amène à dire que les difficultés que rencontre la SMAG sont dues, dans une large mesure, à l'influence du fait culturel qui même s'il tend aujourd'hui à disparaître a un poids déterminant sur les comportements des salariés. Le dirigeant d'entreprise est lui-même tiraillé entre les fondements de la culture traditionnelle et les principes clés d'une entreprise moderne.

Ces quelques exemples suffisent à montrer la survivance des valeurs traditionnelles à la SMAG. Cela me permet de conclure que le travailleur de la SMAG reste toujours dans un univers fait de rituels et de pratiques traditionnelles.

### **III- La rémunération**

Il n'est pas nécessaire d'insister sur ce fait bien connu déjà évoqué plus haut : le travail en commun est une pratique des sociétés où les fraternités d'âge jouent un rôle important dans les activités économiques. Selon la tradition, le village est une « communauté de travail » et vit en « autoconsommation », ce qui signifie qu'on mange ce que l'on produit. Généralement dans la société traditionnelle, le système de rémunération se fait par échange de service et d'échange de travail en nature. A cela, s'impose l'obligation d'entraide à travers les groupes coopératifs dont l'effort est discuté, organisé et dirigé dans un esprit de collaboration et d'action conjointe. Dans cet esprit, les membres d'un village, d'un clan, s'assistent mutuellement. Cette solidarité est stimulée et renforcée par l'échange de services, le repas en

commun et la célébration des grands travaux par les danses, les chants et les autres formes de réjouissances.

## **1. Culture de la SMAG de la rémunération : adaptation et intégration de la culture salariale**

### **1.1- Nature et principe de la rémunération**

#### **Principe du salaire de base**

Le niveau des rémunérations dans une entreprise dépend de facteurs économiques externes (environnement économique, marché du travail), de contraintes légales (salaires minimum conventionnels) et de facteurs interne à l'entreprise (politique salariale, rapports entre salariés et direction ou entre catégories de salariés).

La rémunération du salarié constitue la principale source de moyens financiers des travailleurs de la SMAG. Il importe de s'y arrêter un moment, dans le but de rendre explicites les rapports qui existent le salaire et le salarié. En théorie, comme le soulignent les propos d'Achille Mbembe (1999), un salaire est une rémunération que l'on obtient en retour d'un travail que l'on a accompli, d'un service ou d'une prestation que l'on a effectuée. Par « travail », il faut comprendre d'un côté le temps et de l'autre la peine consacrés à la production de ce qui est « utile ». On peut aussi considérer le travail lui-même et le produit qui en résulte comme une « marchandise » que l'on vend à un acquéreur au prix d'un gain.

Dans le principe, le salaire de base rémunère :

- La qualification du poste de travail,
- Le niveau de formation et l'expérience,
- La performance et le résultat.

Dans la pratique s'ajoutent souvent à ces principes :

- L'ancienneté,
- Des privilèges (liés par exemple à des relations personnelles).

Du point de vue de l'employeur la rémunération est aussi :

- Un moyen de motiver les salariés et d'inciter à de meilleures performances,

- La possibilité de rémunérer au-dessus de prix pratiqués par le marché afin de stabiliser sa main-d'œuvre et de se donner la possibilité de choisir, sur le marché de l'emploi les meilleurs éléments.

Du point de vue du salarié :

- La rémunération peut être source d'insatisfaction si elle est confuse, inéquitable, etc.
- Le niveau relatif des rémunérations (comparés aux autres salariés ou aux niveaux pratiqués par d'autres entreprises) à plus d'importance que leur niveau absolu.
- La rémunération n'est jamais une source durable de motivation. Ce qui est motivant n'est pas tant le salaire que les possibilités d'augmentation de salaire.

## **1.2- Composition de la rémunération**

A la SMAG, on peut distinguer trois types d'éléments entrant dans la composition de la rémunération : le salaire de base, des compléments de salaire non liés à un résultat et des compléments liés à un résultat.

En effet, le système de salaire de base est fondé et composé par le salaire minimum conventionnel (ou catégoriel) sur la grille des salaires et d'un sursalaire des entreprises industrielles du Gabon et les dispositions de la convention collective du secteur agroalimentaire. Les conditions générales sont fixées par le titre V de la Convention collective interprofessionnelle des entreprises industrielles du Gabon. Selon le projet d'accord d'établissement de la SMAG, à conditions égales de travail, de qualification professionnelle et de rendement pour un même emploi occupé, le salaire de base est égal pour tous les travailleurs de plus de seize (16) ans, quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge et leur nationalité ; cela selon sa catégorie (Projet d'accord d'établissement de la SMAG, titre II, article 5, premier paragraphe, p.5). Le classement des travailleurs dans les catégories est fonction de l'emploi occupé.

Le salaire étant une contrepartie du travail, il est déterminé en fonction de l'emploi tel que défini par la grille des salaires (voir graphique ci-après). Le barème des salaires de la profession est fixé ou modification par une commission mixte paritaire, composée d'employeurs et de travailleurs relevant des organisations syndicales intéressées signataires de la présente convention. Le salaire est réputé mensualisé pour l'ensemble des travailleurs de

la SMAG, sur la base d'une moyenne mensuelle travaillée de 173 heures 33 minutes, correspondant à une durée de travail hebdomadaire de 40 heures.

L'augmentation du salaire, dans un emploi considéré, est fonction des aptitudes, qualification et comportement au travail. Cette augmentation est faite à l'issue d'évaluation du travailleur. Le barème ainsi déterminé est rendu applicable par voie d'avenant.

En dehors des salaires pratiqués par la profession des entreprises industrielles du Gabon, le projet d'accord d'établissement de la SMAG prévoit un certain nombre de primes et d'indemnités conventionnelles. La souplesse laissée aux employeurs de la profession a autorisé la SMAG à allouer à ses travailleurs des avantages liés à la motivation ou à la prise en compte des efforts déployés par son personnel.

Compositions non liés à un résultat se compose :

- De compléments légaux (heures supplémentaires, gratifications, primes légales d'ancienneté, la prime de salissure, la prime de risque, la prime de résultat, la prime de caisse, la prime de nuit, la prime d'encouragement, la prime de rendement, indemnité de séparation pour scolarité, indemnité de logement, indemnité de fin de carrière.
- De compléments libres, sous forme de primes (assiduité, responsabilité, allocations familiales, 13<sup>e</sup> mois, etc.)
- De compléments en nature (vêtements de travail, transport, ticket pour repas au foyer, logement, voiture, etc.)
- D'avantages sociaux (assurance maladie, retraite, etc.)

Ces compléments peuvent être :

- octroyés à l'ensemble du personnel de façon égalitaire,
- octroyés à l'ensemble du personnel de façon sélective, selon les catégories de salariés,
- réservés à certaines catégories de salariés,
- attribués en fonction de certaines caractéristiques sociales, familiales, etc., des salariés.



## 2.2- Les compléments liés à un résultat

Ces compléments peuvent être individuels, attribués par équipes ou entièrement collectifs. Ils ont une fonction incitative. Le plus souvent ils sont destinés à accroître la productivité : primes de rendement, intéressement. Certaines primes sont destinées à faire porter l'attention des salariés sur un point précis, tel que la qualité ou la sécurité. Le service moulin a par exemple mis en place une prime de sécurité pour l'équipe de nuit, afin d'inciter les salariés à la vigilance et de diminuer ainsi les accidents professionnels.

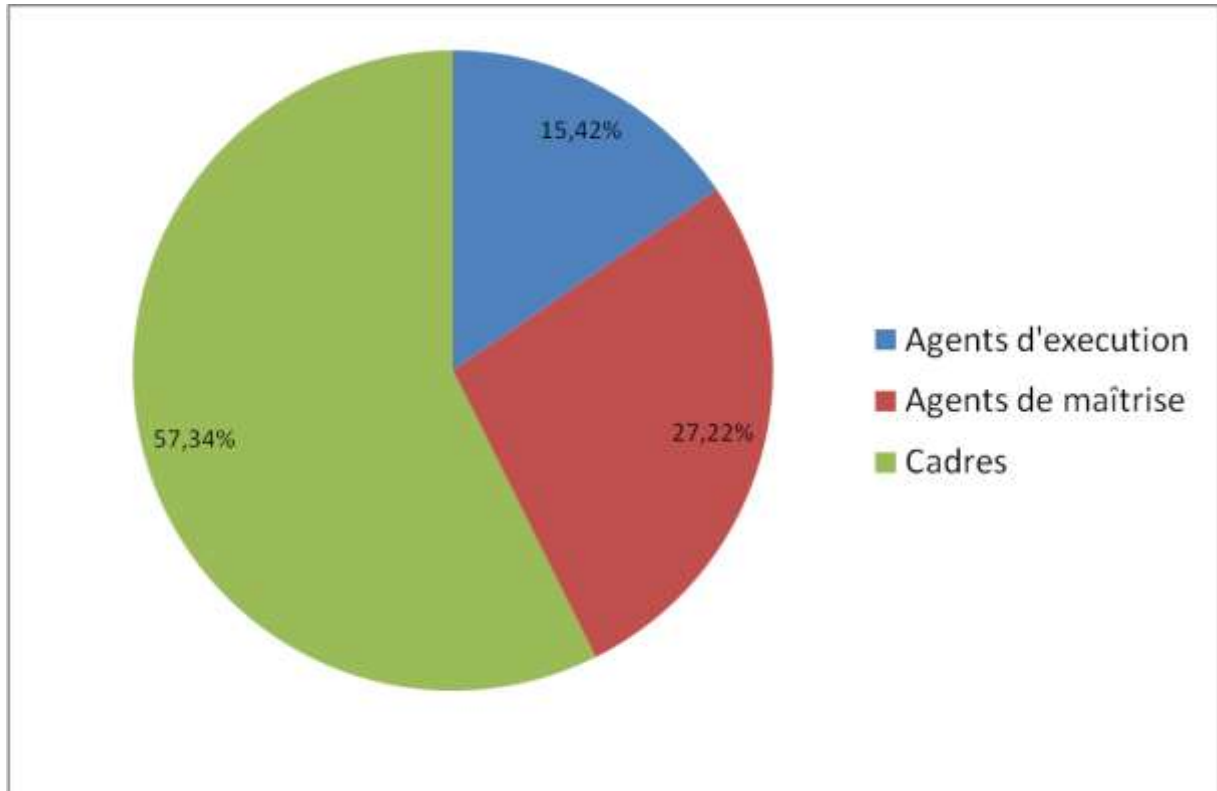
Les données recueillies portent sur les rémunérations mensuelles nettes des salariés<sup>157</sup>, à l'exception des ingénieurs, cadres et personnels de direction : dans ces catégories, le pourcentage d'expatriés et les revenus indirects procurés, surtout pour ces derniers, par les diverses prestations en nature (logement, électricité, eau, téléphone, carburant et véhicule, personnel de maison et de sécurité pour certains directeurs, sont pris en charge, pour tout ou partie, par la SMAG) rendent caduque toute comparaison avec les revenus des salariés des autres catégories socioprofessionnelles.

En somme, pour l'ensemble des salariés enquêtés, le salaire net moyen mensuel de base est de 107 857,85 F CFA, pour un agent d'exécution ; soit 15,42 % de la masse de l'entreprise, 190 454,25 F CFA pour un agent de maîtrise ; ce qui représente 27,22 % de la masse salariée, et les cadres représentent un salaire de base de 401 122,3 F CFA ; soit 57,34 % de la masse salariale de la SMAG. En effet, comme on peut le remarquer, l'écart des salaires entre les différentes catégories socioprofessionnelles va par amplification. Le graphique ci-dessous présente cette photographie de la situation.

---

<sup>157</sup> À partir des seuils de revenu correspondant aux classifications catégorielles, les rémunérations brutes varient selon le temps de travail supplémentaire effectué (avec une différenciation entre travail diurne et travail de nocturne) et les types de primes, communes à toutes les branches (prime de panier, prime d'ancienneté, prime de fin d'année, etc.).

**Figure 3:** Salaire moyen par catégorie



Source : Enquêtes personnelles, La SMAG juillet-octobre 2011

Avec le « recours social » que constitue souvent la Société Meunière et Avicole du Gabon (avance sur salaire, prêts exceptionnels à taux nul, médecine du travail, octroi de bons de farines et d'œufs, facilité pour acheter des médicaments, aide à la scolarisation des enfants par exemple), cette situation « moyenne » dans la gamme des revenus urbains constitue, sans nul doute, un facteur explicatif de la stabilité dans le travail du blanc.

Il faut signaler qu'à diplôme égal, un salarié de la SMAG est mieux payé qu'un salarié du secteur public. Il y a donc comme une sorte de discrimination salariale entretenue par le secteur privé. Un agent de fonction publique de niveau master en début de carrière est classé en A. son salaire moyen de base est de 235 000 F CFA. Avec le même diplôme, celui qui choisit de faire une carrière à la SMAG est cadre. Son salaire moyen de base est de 401 122,3 F CFA environ. Il y a donc un niveau de vie nettement plus élevé qu'un agent de la fonction publique.

Par ailleurs, le travail à la SMAG peut être très précaire. On peut facilement se voir débauché pour une faute qui n'a pas toujours les mêmes conséquences dans la fonction

publique. Prenons simplement l'exemple des retards répétés ou des absences injustifiées. Généralement, le fonctionnaire pense qu'il est embauché pour la vie. De ce fait, un retard ou une absence ne peut être une cause de licenciement. Le salarié de la SMAG est par contre tenu d'arriver à l'heure et de justifier toute absence sous peine de blâme pouvant conduire jusqu'au licenciement, s'il y a aggravation.

### **3- En quoi la culture de rémunération de la SMAG s'est-elle adaptée à la culture gabonaise ?**

#### **3.1- Endettement des salariés auprès de l'entreprise**

L'endettement des salariés envers les entreprises qui les emploie est un phénomène général au Gabon et, au-delà dans toute l'Afrique Subsaharienne. En fait, la SMAG gère non seulement les crédits qu'elle a consentis aux salariés (avances, prêts) mais aussi l'endettement extérieur de ceux-ci en acceptant d'effectuer des prélèvements sur salaire pour le compte des maisons de crédits, de pharmacies ou d'autres commerçants. Ce phénomène prend parfois des proportions dangereuses pour les salariés comme pour l'entreprise. La SMAG met généralement en place un règlement intérieur qui autorise les prêts consentis au personnel en y précisant les limites (qui sont d'ailleurs plus ou moins bien respectées). Les solutions adoptées par la SMAG peuvent être variées :

- plafonnement des sommes prêtées, en valeur absolue ou en proportion du salaire
- non-cumul des prêts,
- limitation du nombre de prêts par individu et durant une certaine période,
- restriction dans les motifs de prêts,
- refus pur et simple (en général, le refus va de paire, avec la domiciliation bancaire des salariés et la possibilité pour ceux-ci de recourir à des emprunts bancaires, parfois garantis par l'entreprise.

#### **3.2- Coupure de salaire**

Dans sa politique salariale, la SMAG s'est adaptés a la coupure de salaire. On peut considérer trois types de demande des salaires. Et les réponses apportées par la direction du personnel sont très variée :

-l'avance sur salaire. L'entreprise y consent ou non. Cependant, l'acompte-quinzaine est une pratique générale au Gabon et très peu d'entreprise le refusent à leurs salariés.

-prêts pour des événements prévisibles (scolarisation des enfants, équipement, logement...). Il existe en général à la SMAG un système de prêt, plus ou moins exceptionnel, plus ou moins important, pour répondre aux sollicitations des salariés. La SMAG a mis en place des plans d'épargne/emprunt : un salarié cotise durant six mois la somme qu'il a choisie, puis l'entreprise lui prête une somme équivalente à deux fois son apport, qui est remboursée sur dix mois. Ces emprunts sont en générale consacrés à la scolarisation des enfants. Selon un agent du personnel, Ce système est peut être également employé pour des emprunts à long terme, en particulier pour l'acquisition d'un logement. La SMAG met en place un véritable plan d'épargne à long terme ou de crédits destinés à certains types de consommation (voitures, acquisition d'un logement, construction d'une maison au village...).

-adaptation par rapport à un événement imprévisible. Les salariés peuvent être confrontés à des dépenses imprévues occasionnées par des événements familiaux ou des problèmes de santé. Dans de nombreuses entreprises gabonaises des systèmes de prévoyance sociale ont été mis en place : un fonds de solidarité, alimenté par des cotisations des salariés, alloue une certaine somme aux employés lors du décès d'un proche, de la naissance d'un enfant ou à l'occasion de mariage ; une assurance maladie complétée parfois d'accords de crédit avec une pharmacie permet le remboursement des frais médicaux. Lorsque ces systèmes de prévoyance n'existent pas, ou parfois pour les compléter, ces événements imprévisibles sont l'occasion de demande de prêts des salariée envers la SMAG.

Le fouet a disparu dans les lieux de production par rapport au travail forcé de la période coloniale, il est évident que le principe de la rémunération a été immédiatement intégré dans la culture gabonaise. Cela se résume souvent par cette expression courante au Gabon : « *Moi, je réponds présent à la fin du mois* ». Ce qui traduit bien que le statut de l'ouvrier salarié a été adopté.

## Chapitre 4

### Hybridations et comportements liés au temps et à la hiérarchie

Dans l'hybridation d'entreprise, deux autres aspects méritent d'être analysés de façon complémentaire à la culture du travail et de la rémunération qui a fait l'objet du précédent chapitre. Il s'agit de la dimension culturelle du temps et de la hiérarchie, envisagée successivement avant l'arrivée de l'entreprise puis postérieurement à celle-ci. Autrement dit, quelle est la culture dominante du temps au Gabon, et quelle est la culture du temps imposée par la SMAG ? De même, même si la question paraît distincte, comment s'articulent les rapports de hiérarchie dans la vie courante au Gabon et comment s'exercent-ils à l'intérieur de l'entreprise ? Là encore, il conviendra d'évaluer dans une perspective dynamique les changements intervenus dans la culture gabonaise par rapport au cadre industriel de la SMAG, et réciproquement d'identifier les infléchissements observés dans l'évolution de la culture du temps et de la hiérarchie au sein de l'entreprise.

#### **I- La culture traditionnelle du temps, culture industrielle du temps de travail**

Nous sommes dans un domaine où l'on doit considérer l'importance des réseaux symboliques par lesquels chaque culture tente d'exprimer sa manière de vivre le temps. A cet égard, il faut bien revenir sur « la multiplicité des temps sociaux » dont parlait Georges Gurvitch (1963). Cela m'oblige à renoncer à l'uniformité des temps vécus. En réalité, la pluralité des vécus temporels se manifeste à travers les attitudes qui diffèrent non seulement entre les cultures, mais aussi, au sein d'une même société, entre les catégories socioprofessionnelles. Le temps de l'agriculteur n'est pas celui du travailleur salarié ou du chef d'entreprise. La conscience du temps est inséparable du rythme de la vie qu'une société impose à ses membres compte tenu des rapports qui les régissent et des modes d'activités dans lesquelles ces rapports sont imbriqués. Il faut bien marquer les différences qui

caractérisent la culture traditionnelle du temps et la société industrielle (la SMAG) dans leurs manières de vivre le rapport au temps.

« Les Occidentaux, et les Américains en particulier, tendent à concevoir le temps comme une entité existant de façon permanente dans la nature, qui participe de l'environnement de la même manière que l'air que nous respirons. Il nous semble antinaturel que l'on puisse faire l'expérience d'un système-temps différent ; et cette impression se modifie rarement, même si nous nous apercevons que d'autres peuples conçoivent différemment le temps. Si le temps a pour nous une importance primordiale, il n'en va pas de même pour toutes les cultures, même en Occident. (...). En règle générale, les Américains conçoivent le temps comme une route ou un ruban qui se déroule dans le futur à mesure qu'on avance. La route est divisée en segments ou en compartiments bien rangés. Chaque chose en son temps. Ceux qui ne peuvent tronçonner le temps sont classés par tous comme irrationnels. Non seulement nous fragmentons et planifions le temps, mais nous sommes presque toujours tournés vers le futur ; nous allons de l'avant (...) Nous nous servons du temps comme d'un matériau ; nous le gagnons, le perdons, l'économisons, le gaspillons. Il nous semble choquant de faire deux choses à la fois » (E. T. Hall, 1984, pp. 25-26).

En effet, s'il y a une réalité qui pèse sur le salarié gabonais, c'est la contrainte du temps industriel imposé par la Société Meunière et Avicole du Gabon. La découverte de ce temps est l'expérience cruciale des sociétés de l'oralité qui ont leur sens de la durée. Il s'agit d'une nouveauté radicale à laquelle se heurtent les hommes et les femmes qui ont été influencés par le rythme des activités saisonnières qui jalonnent le temps des agriculteurs, des pêcheurs et des artisans des régions de plateau et de forêt. L'épreuve que doit subir le travailleur salarié consiste à passer d'un temps où le travail s'accomplit durant des périodes intenses à un temps où le travail n'est plus saisonnier ou occasionnel mais continu, permanent et contrôlé jusqu'à la minute. Il faut bien souligner ici les dynamiques profondes de la société traditionnelle gabonaise qui doit s'inscrire dans les structures d'une temporalité qui lui semble bien étrangère.

Dans le même temps, l'ouvrier gabonais passe des rythmes de travail collectifs liés aux mythes de légendes, aux croyances et aux classes d'âges, aux activités socio-économiques enracinées dans la tradition, aux rythmes spécifiques du monde des machines en assumant le temps de l'horloge qui s'inscrit dans un système de production où la tâche et la durée font partie intégrante d'une organisation du travail. Comme le remarque encore Poupart, en Afrique, « (...) De même que les travaux agricoles sont conditionnés par le rythme des saisons, les occupations journalières sont réglées par la course du soleil. Le travail commence

à l'aube et est abandonné durant les heures torrides. Le temps ne fait pas l'objet de calcul mathématique en économie traditionnelle, alors que le travail occidental est entièrement soumis à ces mesures précises. L'horaire imposé doit être respecté scrupuleusement ; le travailleur peu urbanisé le ressent douloureusement car ses activités tardives au chantier sont sanctionnées. Progressivement, il s'y accoutume et adopte d'abord des formes de la civilisation occidentale avant d'en assimiler l'esprit. Ce faisant, il s'oppose à nouveau à son chef européen, lorsqu'il entend quitter le chantier ou le bureau exactement à l'heure prévue, sans plus se préoccuper de sa tâche inachevée. Il accuse l'Européen de mauvaise foi ; celui-ci reproche à l'indigène son manque de conscience professionnelle. Le malentendu prend une nouvelle forme et le conflit se poursuit. En milieu coutumier, l'autochtone doit s'acquitter de travaux extrêmement pénibles, mais interrompus par des pauses répétées, alors que dans l'industrie, soumis à une surveillance constante, il est tenu de poursuivre son activité sans relâche » (R. Poupart, 1960).

Ainsi, s'engager dans le milieu industriel, c'est s'exposer aux rigidités organisationnelles du travail salarié. En un sens, le travail salarié peut être considéré comme la manière de vendre son temps à partir d'un investissement autour d'une tâche dont la rémunération est calculée en fonction des heures de travail. La Société Meunière et Avicole du Gabon impose sa culture d'entreprise et demande donc aux Gabonais de rompre avec le rythme discontinu du travail agricole afin d'assumer une éthique du travail continu, la hiérarchisation des statuts et la soumission à une règle écrite exigent que les postes de travail soient fixes et soient définis de manière permanente conformément à des structures hiérarchiques déterminées.

Par ailleurs, il est vrai que dans la société gabonaise, le travail forcé et le fouet ont disparu dans les lieux de production et les entreprises. Mais la vie au travail de certains travailleurs de la SMAG n'est pas toujours ce paradis célébré par les discours officiels de la direction de l'entreprise, ce qui entraîne parfois une certaine tension voire des conflits dans ces milieux.

## **1- Les écarts à la norme ou adaptation de la SMAG : « Le travail du Blanc ne finit pas ! »**

Je dois relever ce qui me paraît comme une hybridation fondamentale, à l'origine des conflits que l'on peut observer dans les différents lieux de travail (magasins, ateliers et les

bureaux). Il est bien exact que les cultures gabonaises se caractérisent par une élasticité du temps que le « travail du blanc » ne connaît plus.

Nous avons vu plus haut que tout était mis en œuvre pour habituer les autochtones au travail industriel, à un effort soutenu, bref à un genre de travail ressemblant à celui connu en Europe. Mais les engagés qui débarquaient dans les lieux de travail, ne s'attendaient pas à entrer dans une telle conception du travail. Dans la culture traditionnelle du travail, ils exécutaient toujours les mêmes tâches. Or, dans le travail industriel à la SMAG, six jours dans la semaine, ils avaient huit heures à faire, refaire, encore faire le même travail. Charger les sacs dans les camions, fabriquer la farine, fabriquer l'aliment pour bétails, triller les œufs, entretenir les poulets... sont autant d'opérations que les travailleurs répètent à l'infini sous la surveillance des chefs d'équipe et des responsables de l'entreprise. Or, au village, l'autochtone avait la liberté d'organiser son travail comme il le souhaitait ; il n'était pas tenu par un impératif strict en terme de temps de travail. Le villageois pouvait, par exemple, aller cultiver son champ à 8 heures et rentrer au village à 12 heures. Il pouvait choisir de marquer une pause de deux à trois jours et reprendre le travail par la suite. Sur l'entreprise, le travailleur est donc confronté à une contradiction entre « le travail du Blanc » et le travail tel qu'il le pratiquait dans son village.

Parfois, le travailleur de la SMAG échappe délibérément à la pression d'un temps atomisé, où, à chaque tâche, correspond un temps limité dans un système culturel et économique qui valorise chaque minute qui passe. L'observateur étranger est dérouté par ce qui lui apparaît comme une sorte d'indifférence et d'insouciance à l'égard du temps industriel. Tout se passe comme si, devant lui, il oubliait que le monde industriel était engagé dans la guerre du temps.

Précisément, l'expression « le travail du blanc ne finit pas » englobe tout l'art des salariés de la SMAG et consiste à enfoncer les chefs dans l'impuissance en inventant au quotidien des actes subversifs dont le poids échappe à toute visibilité institutionnelle. En effet, il s'agit de tromper la vigilance des encadreurs, de les dérouter, de détourner leur attention au moment même où la main-d'œuvre s'accorde pour déstabiliser le système de contrôle de la force de travail et le rythme de production. À ce propos, un chef d'équipe souligne ceci :

*« ... depuis un moment, certains qui sont recrutés viennent juste pour pointer la journée. Les gens qui viennent pour passer la journée se font remarquer par rapport à leurs comportements dans le lieu de travail. Par exemple, une tâche qui nécessite 5 min, la personne mettra 20 min puis il va disparaître plus tard et*



*réapparaître après 15min. Et pour d'autres, à la fin du mois, une fois, ils perçoivent leurs soldes, vont s'absenter volontairement en oubliant leurs postes de travail. Dans ce domaine, je me sens un peu impuissant, puisque je ne peux les sanctionner. Du fait que je considère que nous sommes tous les embauchés, j'ai juste le droit de faire un rapport. Certains qui ne veulent pas respecter ce que je dis se sont fait embaucher pour la plupart par leurs parents qui sont à la direction... »<sup>158</sup>.*

En fait, l'identité des salariés, et surtout des agents d'exécution se révèle à travers les formes complexes qui traduisent la volonté de se jouer de l'employeur, de le tromper et de le leurrer en lui donnant l'illusion de croire que l'on se dépense pour lui selon le rythme de travail exigé par l'esprit de profit. Dans cette perspective, la culture de travail qui est née dans les lieux de travail à la SMAG est inséparable de cette intelligence de la ruse dont on retrouve la pratique dans d'autres domaines de la vie sociale et politique au Gabon. Tout le rapport au travail à la SMAG se concentre sur cette expression qui incarne la résistance occulte et cachée des salariés aux contraintes imposées par la gestion du temps industriel : « Le travail du Blanc ne finit pas ». Aujourd'hui encore, on a coutume de dire au Gabon, pour se soustraire à la tâche, que « le travail du Blanc ne finit jamais ». Une récente enquête analyse d'ailleurs la difficulté du travail moderne à s'imposer aux Gabonais<sup>159</sup>. Dans le même sens, c'est à juste titre que l'historien Clotaire Messi Me Nang dans sa thèse de doctorat affirme que « Le travailleur du chantier : est un intermittent du travail » (2008). Cette situation crée souvent un climat de rapport de force. Il s'agit d'un travailleur qui cherche délibérément à restaurer sa qualification ou sa technique traditionnelle quand il est confronté aux tentatives patronales pour atomiser, déqualifier et massifier le processus de production ou qui cherche à réduire l'exploitation dont il est l'objet en respectant avec zèle excessif les règlements et instructions qui définissent les divers aspects de son travail. Les conflits sur la définition des tâches ou les « grèves perlées »<sup>160</sup> sont des exemples typiques de cette forme de résistance, souvent déclenchée par les modifications apportées par la direction.

---

<sup>158</sup> Alfred Ndoume Ngoua est chef magasinier œufs à la SMAG. Il dirige une équipe de 17 personnes (13 embauchés et 4 temporaires), et tous travaillent à temps plein, de 7h 30 à 15h30 avec une pause de 30 min. Pour lui, il considère que gérer de l'argent n'est pas un problème, mais la gestion des hommes est plus difficile. Pour cela il explique qu'il faut être patient pour y arriver.

<sup>159</sup> Voir le travail de G. Rossatanga-Rignault, *Le travail du blanc ne finit jamais. L'Africain, le temps et le travail moderne*, Libreville/Chennevières-sur-Marne, Editions Raponda-Walker/Dianoïa, 2007, 94 pages.

<sup>160</sup> La « grève perlée » telle que je la désigne n'est pas à proprement parler une grève. En effet, il s'agit de l'hypothèse dans laquelle les travailleurs effectuent leur travail de manière ralentie. Comme il n'y a pas cessation

Pour cet agent de maîtrise du transit :

*« Le travail du Blanc ne finit pas ! Par exemple, nos arrières grands parents ont travaillé. Puisque certains partent en retraite, et d'autres arrivent dans le monde du travail. Et le travail ne finira jamais, du moment où les gens travailleront toujours, et cela quelle que soit la profession (...) et pourquoi se presser pour un travail qui ne finira jamais ? »<sup>161</sup>.*

Cette formule désigne tout l'univers et la philosophie du travail salarié dans l'entreprise. Pourquoi se « casser le corps » pour un travail qui ne finira jamais et donc nous ne gagnons pas grand-chose, telle est l'interrogation de certains travailleurs. Souvent, la création d'une contre-culture de travail est subtile et difficile à évaluer, même au terme d'une longue observation participante. Dans les lieux de travail ; les magasins, ateliers, bureaux, ses plaisanteries réservées aux travailleurs initiés, ses codes culturels et linguistiques privés, ses slogans muraux, etc., tout cela est extrêmement courant à la SMAG. Dans les bureaux et ateliers par exemple, les travailleurs ont deux ou trois noms, y compris un nom « blanc », principalement utilisé pour les rapports avec la direction/hierarchie. La prolifération des noms gênait les Blancs. Si l'on cherchait un « nom », la confusion donnait au travailleur le temps de prendre les contacts exploratoires... Si des difficultés s'annonçaient, un « nom » pouvait disparaître. Inversement, certains travailleurs s'en tenaient à leur propre nom. Et si par exemple le nom était difficile à retenir ou à prononcer pour le directeur commercial blanc, alors le travailleur avait la possibilité d'être anonyme et ne pas être pris comme cible individuelle. Pour illustrer cela, je me permettrai d'évoquer une scène vécue sur le lieu du travail. En effet, les rapports entre employé et employeur n'ont jamais été au beau fixe tout le temps, car on passe d'un statut convivial à celui dit conflictuel et vice versa. Aussi le récit qui va être représenté sur fond caricatural aura pour objectif de mettre en scène le fonctionnement d'une personne morale (entreprise), traduire les moments de pleine collaboration entre différents employés et leur employeur d'une part et des moments de contradiction créant de ce

---

franche de l'activité, on ne peut pas considérer qu'il s'agisse d'une grève licite. Pour en savoir plus sur la « grève perlée » des ouvriers africains, lire Robin Cohen, « Les formes cachées de la résistance et de la conscience ouvrières », in M. Agier, J. Copans et A. Morice, *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala et ORSTOM, 1987, pp. 113-136.

<sup>161</sup> Raoul Akine est responsable du département camionnage du service transit entretien. Agent de maîtrise AM2. Il a 16 ans de service à la SMAG (depuis 1995). Il est marié, 4 enfants, chrétien pratiquant. Entretien fait le 14-09-2010.

fait une atmosphère hybride d'un point de vue moral. Ainsi le récit s'ouvre sur un dialogue entre le directeur commercial et son opérateur de saisie:

« Bonjour Monsieur le Directeur, voici les dernières saisies que vous m'aviez demandé de traiter ce weekend. - Merci monsieur Mvé déposez les là je vais les consulter tout à l'heure, vous êtes assez efficace....Merci monsieur ! ». - Mvé retourne dans son bureau tout essoufflé, car il a fait preuve de beaucoup d'abnégation ce weekend pour rendre un résultat conséquent à son chef.

Ouf ! Enfin un peu libre ! Toc toc ! « Oui ! Entrez ! - Bonjour le bébé du chef, hahaha ! - Oh arrête ça ! Je te jure que je t'envie d'être sur le terrain Carlos, car j'ai plus de vie, *Tintin* (le directeur) ne me lâche pas d'un pouce ! Et le comble c'est que mon salaire ne subit aucune modification ! Aucune prime ! Akiééé ! Chut ! - Ne crie pas si fort *Tintin* va t'entendre... » Alors les deux hommes interrompent un moment le travail pour se donner à cœur joie à une kyrielle de commérages telles des femmes... Cependant à un étage plus bas la réceptionniste et certaines femmes de la société se retrouvent à la salle de rafraîchissement il est 9 h 45, temps de travail.

« Bonjour les filles ! - Bonjour ! - Louise comment tu vas ? - Ça va un peu ! » Répondit-elle d'une voix morose avec des yeux larmoyants, traduisant ainsi un désarroi. Alors tous se regroupent autour d'elle pour lui demander ce qui n'allait pas.

« Laissez les filles, mon mari me prend pour rivale un bébé de 16 ans ! Fraichement épouser par ses parents selon leur coutume ! ». Alors des réactions d'indignation s'élèvent dans la pièce.

« Ah non ! Tu ne peux pas te laisser faire ! Ça jamais !!!! - Mais que voulez-vous que je fasse ? Le quitter avec quatre gosses ? - Ben c'est vrai que c'est assez compliqué ». Chacune d'entre elles se lance alors dans une série de témoignages. Mais le temps poursuit sa course et les clients vont et viennent dans l'entreprise sans être reçus par absence du personnel d'accueil. Il est 11 h 10 quand subitement Louise aperçoit le chef sortir de son bureau.

« Alerte générale *Tintin* sort de son bureau ! » S'écrie-t-elle -. Toutes se précipitent vers la sortie pour regagner leurs différents postes. Feignant ainsi de témoigner de leur assiduité au travail. Constatant cet attroupement devant la salle de réception le directeur demande sur un ton impératif à Louise les causes de cette atmosphère. Malheureusement Louise n'a pas de raison qui tienne si ce n'est des excuses de sa part...En revenant à son poste de réceptionniste, elle déverse de ce fait sa colère sur les clients.

« Il est 11h 45 messieurs et dames, repassez dans « l'aprèm »<sup>162</sup>, car on reçoit de 8 h à 11 h 30 et de 13 h à 15 h 30, c'est écrit ! - Oui, mais ça fait 2 h que nous sommes là ! Réplique alors un des clients ». Tous rentrent dans une colère noire et se mettent de ce fait à le traiter de tous les noms d'oiseaux. Mais Louise reste imperturbable par rapport à sa décision, et réplique !

« Écoutez monsieur je suis payée à l'heure et je ne fais pas des heures « sup »<sup>163</sup> ! Donc je vous prie de repasser à 13 h ». Louise s'en va et laisse là planter les clients subissant ainsi l'indifférence de cette dernière »<sup>164</sup>.

Ce petit récit traduit comme je le disais plus haut le fonctionnement de cette entreprise créant ainsi une hybridité fonctionnelle, car on y rencontre toute sorte de situations qui permettent ou pas son épanouissement.

Pour ce cadre du service Moulin, il fait remarquer ceci :

*« Sur le travail du Blanc. Pour prendre plaisir à travailler, il faut travailler de façon équilibrée, il y a un temps pour toute chose, savoir travailler dans le respect du temps imparti, dans les capacités et selon les besoins. Mais il faut savoir s'arrêter et vaquer à d'autres occupations qui peuvent aussi être importantes que le travail : la famille par exemple »<sup>165</sup>.*

D'abord, pour en comprendre le sens, il faut revenir à la culture du travail qui se réactualise au quotidien à partir d'une conscience ouvrière qui s'est formée dans la rencontre brutale entre le capital occidental et la société gabonaise. Contrairement aux préjugés répandus, le Gabonais sait prendre le temps au sérieux. Quand il y trouve son compte, il n'hésite pas à courir, à se presser et à arriver à l'heure pour répondre à un rendez-vous utile. Mais pour un travail dont l'intérêt et la finalité ne s'imposent pas, il sait comment le « boudier ». Les retards dans les lieux du travail sur lesquels on revient souvent se situent dans cette logique du refus. De même, il faut prendre en compte la stratégie de boycott par laquelle les agents d'exécution s'organisent pour provoquer une sorte d'auto-répression dans les lieux de travail. Cette stratégie peut se traduire par la réinvention du « temps de la palabre » au

---

<sup>162</sup> « L'aprèm », pour dire dans l'après-midi.

<sup>163</sup> L'expression les heures « sup », signifie, les heures supplémentaires. À la demande de l'employeur, le salarié peut travailler au-delà de la durée légale. Les heures supplémentaires ainsi effectuées ouvrent droit à une majoration de salaire ou, sous certaines conditions, à un repos compensateur de remplacement. Ce qui ne semble pas être le cas ici selon cette scène.

<sup>164</sup> Wilfried Biveghe Bi Ndong, observation personnelle dans les lieux de travail, 2007, août 2010 -2011.

<sup>165</sup> Jordy Akapo, est responsable de la logistique production, embauché depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2001. Op., cit.

cœur de temps industriel. Il s'agit alors de créer un espace de détente, de récréation et de loisir. C'est ce que montre cette image.



**Photo 10:** l'équipe du magasin œufs (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), août-octobre 2010.

Sur cette image, nous avons quatre personnes, mais deux (en uniformes) vont attirer mon attention. Ces deux personnes sont les manutentionnaires du magasin œufs qui doivent conditionner les œufs en ce moment précis. Tout en constatant que ces derniers participent et organisent dans le lieu du travail une longue palabre donc l'objectif est de retenir l'attention afin de réduire et de laisser passer le temps industriel.

Par une longue histoire dont l'interminable vise à capter l'attention et à susciter les éclats de rire et des commentaires interminables afin de démobiliser les compagnons d'une équipe de travail autour d'une tâche dont l'accomplissement est jugé sans intérêt pour les travailleurs. On transforme ainsi le temps du travail en un temps de dérision qui s'inscrit dans une tradition de contestation, de dissidence et de résistance qui sont une pratique courante dans les sociétés africaines<sup>166</sup>. Dans ce sens, s'il importe d'ouvrir l'analyse des relations industrielles aux rapports de l'anthropologie en tenant compte de la spécificité des systèmes

<sup>166</sup> Sur ce sujet, et pour en savoir plus lire Jean-Marc Ela, *Innovation sociale...*, op. cit.

traditionnels de gouvernement et de leur influence sur les comportements au sein de l'entreprise<sup>167</sup>, il convient d'élargir les perspectives de recherche et de « restituer l'histoire aux sociétés africaines<sup>168</sup> », afin de mesurer le poids de l'imaginaire : comprendre le poids de l'imaginaire dans les relations au travail salarié au Gabon.

Cette forme de travail connaît quelques particularités. Emmanuel Kamdem (1990a)<sup>169</sup>, formule l'hypothèse selon laquelle tout Africain vivant ou travaillant en milieu rural ou en milieu urbain reste profondément attaché à un fond commun de culture qui a pu survivre au processus de la « modernisation » et de l'occidentalisation. Ces phénomènes socioculturels sont des entraves à la performance des entreprises nous dit Alain Henry<sup>170</sup> et des administrations africaines.

Le premier problème, central pour comprendre le fonctionnement des organisations en Afrique, est le phénomène ethnotribal et ses multiples conséquences dans la vie au travail. Il se traduit par « une préférence excessive et parfois exclusive accordée à des personnes originaires d'un même groupe ethnique. Dans la vie au travail, par exemple, de tels comportements s'observent fréquemment dans les campagnes de recrutement, de motivation et d'évaluation du personnel. Dans différents pays africains, certaines entreprises ressemblent à de véritables organisations familiales ou sein desquels la place et le statut de chacun se définissent par rapport à un système d'alliance ethnique prédominant » (Emmanuel Kamdem, 1990a, p.246).

Ces propos ne sont pas très loin de ce que nous confirme ce salarié :

*« Les gens de l'Estuaire ont mis dans leurs têtes que la SMAG est leur entreprise. Et cela avait été entretenu par les premiers dirigeants de la société et aussi du fait que la société est installée sur leur territoire. C'est actuellement qu'on retrouve dans la société, les personnes d'horizon différentes. Car il fut une époque où les 80 % des effectifs de la société étaient de Lalala (autochtone). Et l'on retrouvait dans l'entreprise, frère, père, petit-frère, petit-fils et l'oncle et à chaque fois, ils*

---

<sup>167</sup> Lire dans ce sens l'étude de A. I. Ahiauzou, « Influence de la culture sur les relations professionnelles dans les entreprises. Notes sur les lieux de travail haoussa et ibos au Nigeria », in *Travail et sociétés*, vol. 8, n° 2, avril-juin 1983. P. 171.

<sup>168</sup> J.-M. Ela, *Restituer l'histoire aux sociétés africaines*, Paris, L'Harmattan, 1994.

<sup>169</sup> Emmanuel Kamdem, *Temps et travail en Afrique*. Dans J.-F. Chanlat (Ed.), *l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 231-255). Québec : Les Presses de l'Université Laval, 1990a.

<sup>170</sup> Voir Alain Henry (1988), « Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines », *Caisse Centrale de Coopération Economique*, notes et études, 14 septembre. ; (1991), « Contrôle et contexte culturel : le cas des entreprises africaines », communication au 12<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité. Groupe HEC, mai.

*intimidaient les autres qui revenaient d'ailleurs. C'est vrai que la société est située sur le terrain de Lalala, mais le terrain avait été vendu aux Blancs à l'époque coloniale ; mais eux ils pensent que c'est toujours pour eux ; un terrain vendu ne peut plus vous appartenir (...) ! »<sup>171</sup>.*

Par contre, sur le plan sociopolitique, l'ethnotribalisme considéré comme un obstacle à la contribution de l'unité nationale apparaît comme un moyen efficace de persuasion et de régulation : « Pour sanctionner ou motiver certains de ces cadres, il (le chef d'entreprise) intervient auprès de leurs parents. Pour contraindre tel récalcitrant, il suscite la réprobation des membres de son ethnie » (A. Henry, 1988, p.94), parce qu'en Afrique le groupe prédomine sur l'individu.

Le deuxième problème est le rapport au temps que nous avons déjà évoqué. Au Gabon, le temps constitue un des domaines de rupture entre le travail industriel et homme qui, à travers leur système culturel, ne perçoivent pas toujours sa valeur économique et la nécessité d'en faire un « outil de gestion », comme le note Kandem (1990). Il y a un écart grandissant entre une gestion industrielle et une gestion traditionnelle africaine du temps : « Le temps industriel est mesuré, parfois chronométré, toujours strictement géré. Et la ponctualité de tous assure la synchronisation des tâches productives. Que faire lorsque le salarié multiplie les demandes d'absence, les absences ou les retards pour répondre à des urgences que son milieu qualifie d'impératives. Obsèques d'un lointain cousin, maladie d'un enfant de sa sœur (...). Refuser ou sanctionner on vous prendra pour inhumain. Mais se montrer compréhensif c'est désorganiser l'entreprise » (Delalande, 1987, p.82).

Le troisième problème est l'absence de l'identification à l'entreprise. Cette dernière est considérée par le travailleur comme étant le patrimoine d'autrui. L'anthropologue Jean-Émile Mbot (1998) montrait déjà que pour les travailleurs gabonais, l'entreprise industrielle est étrangère à la société gabonaise, elle n'est pas « son patrimoine », car c'est « l'affaire du blanc ». D'où les assertions non moins communes du genre : « le travail du blanc ne finit jamais ». Ce qui veut dire que je peux prendre tout mon temps, rien ne sert de le terminer aujourd'hui, car je le retrouverai demain et le lendemain. Cela s'observe d'autant plus dans les administrations publiques. Or, conclut Jean-Émile Mbot tant que le travailleur gabonais ne

---

<sup>171</sup> Faustin Bikey, agent commercial à la SMAG. Il s'occupe des saisies, des bons de livraison et des différentes factures au service commercial et responsable des bons de livraison d'œufs. Il est délégué du personnel. Il est de l'ethnie fang de la ville de Minvoul dans la province du Nord Gabon.

comprend pas qu'il a un rôle crucial à jouer dans son travail, les organisations connaîtront toujours des gaucheries.

En dépit des valeurs essentielles de ce fond commun de culture partagée par tous, « le niveau de participation des individus à cette culture de base diffère suivant le milieu et le type d'éducation familiale, scolaire et sociale, etc. » (Mbot, 1998). L'implication au travail est donc différente et dépend de ces facteurs.

Que retenir de cette troisième conception du travail ? Il s'agit d'une conception hybride du travail, car elle repose sur une manière de le définir en comparaison : l'approche est comparative, normative et contingente. Comparative puisqu'elle se sert de la conception du travail industriel pour évaluer le travail traditionnel. Normative, car le travail industriel est considéré comme la norme du travail qui devient dominant. Contingente, car les anthropologues en particulier veulent mettre au jour les différences culturelles dans les relations de travail qui séparent les deux schémas, en montrant que chacun d'eux a sa recevabilité et sa légitimité, à condition qu'il ne veuille pas aplatir et écraser l'autre.

Ensuite, il est important de comprendre la conception du « travail dans les sociétés traditionnelles »<sup>172</sup>. Dans cette conception, le travail est la vie : « non pas qu'il fasse passer toute sa vie à travailler pour vivre, mais parce que le travail et la vie sont étroitement liés ; l'organisation de l'un ne devrait pas influencer négativement sur le fonctionnement de l'autre, les deux se trouvant en situation d'harmonie et de cohésion et non d'opposition et de rupture comme c'est le cas dans les sociétés industrialisées », souligne Emmanuel Kamdem<sup>173</sup>, 1990a, p.235). Le travail est perçu non seulement comme une activité de production, mais aussi comme une activité de distraction et de loisir.

Dans cette logique, il est donc inconcevable pour les salariés de la SMAG que l'on puisse accomplir une tâche sans de temps en temps causer avec son voisin ou un collègue, se distraire en chantant ou en esquissant quelques pas de danse, etc. ce que note Emmanuel Kamdem, (1990a). Le sociologue R. Rezsohazy, dans son ouvrage sur *les facteurs socioculturels dans le développement* (1970), met en exergue cette notion de travail-loisir sans laquelle la perception des comportements des Africains au travail est biaisée. Il explique que dans les sociétés traditionnelles où domine encore l'économie de subsistance ou des modèles de travail libre (non réglementé par la société ou une pression sociale constante), il est malaisé

---

<sup>172</sup> Bertin Yanga Ngary, *La modernisation quotidienne par les activités professionnelles et marchandes au Gabon*, thèse université de Toulouse Le-Mirail, 2005, p. 362.

<sup>173</sup> Emmanuel Kamdem, Temps et travail en Afrique. Dans J.-F. Chanlat (Ed.), *l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 231-255). Québec : Les Presses de l'Université Laval, 1990a.



de diviser le temps en activité professionnelle et de loisir. « Le travail est largement confondu avec le loisir ou d'autres significations non professionnelles, comme la religion. Le concept de loisir lui-même s'applique difficilement. Non pas qu'il n'y ait point d'activité dont la finalité soit uniquement la récréation ou l'amusement, mais l'idée, d'avoir un temps réservé à cela ou mis à part pour cela, séparé des autres manifestations de la vie, est inconnue » (Rezsóhazy, 1970, p.56).

C'est dans ce cadre que l'on situe le travailleur de la SMAG de l'idée qu'il se fait du travail : cela se caractérise par une autre culture du travail. Toutes les activités accomplies par les salariés et principalement les activités de travail dans les différents services pour les travailleurs s'inscrivent dans le prolongement de leur vie. Selon Emmanuel Kamdem (1990a, p.235), le travail « ne devrait en rien constituer un moyen de dépersonnalisation de l'individu »<sup>174</sup>. C'est dire que la vie, l'existence de l'individu ne devraient pas souffrir de l'exercice d'une activité quelconque de travail dans la mesure où cette dernière est source de contraintes diverses (physiques, morales, temporelles). En effet, jamais au sein de la communauté traditionnelle et clanique, le travail ne donne l'occasion à l'homme d'aliéner l'autre homme parce qu'il ne peut être considéré comme étant une marchandise que l'on peut s'approprier par tous les moyens. Le travail n'est pas encore aliénable, n'est encore ni l'occasion ni la source d'aliénation pour les autres.



**Photo 11:** Déchargement des alvéoles (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), octobre 2011.

<sup>174</sup> Emmanuel kamdem, op. cit., p. 235.

L'image ci-dessus montre des travailleurs du magasin œufs lors du déchargement du conteneur des alvéoles en provenance de France. Le travail (déchargement) est rythmé des temps de repos, de détente et de loisir comme le confirme la photographie, ce qui conforte les hypothèses susmentionnées. Le but pour les travailleurs est toujours d'imposer leurs propres rythmes de la gestion du temps industriel.

### 1.1- Les visites

Les visites personnelles sont très répandues à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Beaucoup de travailleurs reconnaissent d'ailleurs que ces « rendez-vous » incessants constituent un frein à la productivité et à l'efficacité au travail. Cependant, il semble difficile de lutter contre ce phénomène, à *fortiori* de le supprimer. Les visites appartiennent à des catégories très diverses : parents, femmes, enfants, amis, collègues originaires du même village, personnes recommandées ; mais aussi marchands.

Tous ces travailleurs interrogés reçoivent à leurs lieux de travail et reconnaissent ne pas pouvoir systématiquement refuser ces visites. La quasi-totalité d'entre eux accepte tous les visiteurs qui se présentent sans jamais les renvoyer :

*« (...) Il m'arrive d'avoir les visites non professionnelles de temps en temps. Surtout des personnes extérieures. Là par exemple, c'est mon frère qui arrive le plus souvent pour me voir et me donner les nouvelles de la famille »<sup>175</sup>.*

Dans l'ensemble, ils déclarent accueillir leurs amis et quelques marchands. Voyons tout d'abord ce que les intéressés disent sur l'intérêt de ces visites et sur la difficulté qu'il y aurait à les réduire. L'accueil des vendeurs répond évidemment à un objectif pratique, l'achat de certains articles et vêtements venant de France, de Dubail ou du Togo (avec la possibilité de choix différents, de produits de luxe de magasins, par exemple les chemises, les costumes, les pagnes, les téléphones portables, les produits de beauté ; avec des facilités de paiement).

Les visites plus personnelles servent généralement à entretenir les relations. Elles permettent de « *prendre contact avec les amis qui sont dans la société et les entreprises différentes afin d'échanger des idées sur le travail que nous sommes en train de faire* », affirme un interlocuteur. Selon une certaine catégorie de travailleurs qui exercent dans les

---

<sup>175</sup> Jordy Akapo, Responsable de la logistique production (cadre), embauché depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2001. Entretien fait le 16-09-2010 à la SMAG.

bureaux, ces relations répondent à un besoin personnel profond : « *Rompre avec la solitude, se défouler, se renseigner sur la famille, sur les services, sur des amis et collègues* »<sup>176</sup>.

En effet, comme le fait remarquer M.C. Ortigues (1966), loin d'être vécue comme un temps de détente et de paix, la solitude en Afrique, tend plutôt à entraîner des réactions de dépression : « (le plus souvent) ; les jeunes gens décrivent comment, pour eux, « être bien » c'est faire partie d'un groupe, d'une foule. Peu importe souvent qu'il s'agisse d'une réunion sportive, dansante, de palabres interminables. La présence des autres est rassurante, nécessaire, elle désamorce ou repousse à l'arrière-plan (les) fantasmes agressifs latents. Le meilleur, dans la vie, c'est d'être avec les amis. Leur présence et leur approbation sont nécessaires au sentiment d'être soi et de bien faire. On se cherche dans l'image que les autres ont de vous-même »<sup>177</sup>.

Vouloir s'opposer à cette pratique soulèverait donc un problème de principe touchant à un aspect fondamental du mode de vie communautaire des travailleurs de la SMAG. Selon un des cadres du service Moulin interviewés, il s'agit en effet « *d'habitudes déjà installées qu'il est très difficile d'anéantir* ». Entre autres, ceux qui voudraient aller à l'encontre de cette coutume craignent de courir quelques risques : les contraintes sociales sont telles que je ne peux pas interdire l'accès à mon bureau par exemple aux parents et amis ; on pourrait penser que je les renie.

C'est une question de réputation personnelle ; « *Ils vont dire que si une personne arrive à avoir une place au soleil (un poste), elle ne considère plus les autres* ». Et il faut encore souligner l'importance que prend ici pour chacun l'opinion des autres. Mais à ce niveau encore, le plus essentiel, on trouve ici la crainte presque irrationnelle des dangers, qu'un refus occasionnerait : « *À tout moment, ils peuvent avoir besoin de mon concours et si je refuse de recevoir mon parent dans les cas urgents, cela peut le léser et blesser* ». En principe, ce qui apparaît ici, c'est simplement l'expression d'une adhésion « sans condition » à des valeurs sacrées et traditionnelles.

Personne ne peut songer à remettre en question ce principe d'hospitalité dont par ailleurs chacun éprouve l'avantage qu'il en reçoit. Et si quelqu'un l'oubliait, des mesures de rétorsion et d'objection viendraient vite lui rappeler les devoirs de réciprocité :

*« Il faut être indépendant des visiteurs, mais lorsqu'on sait qu'à tout moment, on a recours soi-même aux autres, il n'est pas prudent d'imposer une réglementation*

---

<sup>176</sup> Claudia Lebemba, cadre, op. cit.

<sup>177</sup> À ce sujet voir M.C. Ortigues, *Œdipe africaine*, Paris, Plon, 1966

*stricte des visites. Les autres en faisant autant à notre égard nous gêneraient dans nos demandes »<sup>178</sup>.*

Le phénomène des visiteurs à la SMAG est donc que l'expression d'un trait culturel profond et sans lequel la vie pourrait bien paraître invisible. S'y opposer apparaît comme « quelque chose de trop difficile » ou même, appartient au domaine de « ce qui est impensable ». Il faut bien reconnaître qu'aucune interdiction administrative ne serait de taille à lutter contre la force d'une telle loi sociale :

*« Les liens de parenté et d'amitié qui me lient à ces visiteurs ont mis hors d'application les différentes tentatives de réglementations », affirment certains. « Chez Nous par exemple, certaines nouvelles ne s'annoncent pas par téléphone ; si je perds ma mère ou mon père, mes parents sont obligés de faire déplacer une personne de la famille pour qu'il vienne me l'annoncer dans mon lieu de travail (...). Les « mauvaises nouvelles » (décès, accidents, maladies graves, etc. ».)<sup>179</sup>*

Sont très difficiles et parfois délicates à annoncer chez Nous (...). Quand une personne amène une « mauvaise nouvelle », nous le laissons entrer pour aller voir la personne concernée (...) », témoigne un agent de sécurité de la guérite.

Dans cette optique, pour la direction il ne faut pas en déduire qu'il ne faut plus améliorer la productivité de la Société Meunière et Avicole du Gabon et que rien ne peut être fait. Mais les solutions ne sont pas celles qui se décrètent de façon extérieure et vouloir l'ignorer conduirait à l'échec.

D'ailleurs, plusieurs tentatives ont été faites, qui n'ont pas encore atteint le but escompté. En effet, à la Société Meunière et Avicole du Gabon aujourd'hui, il est exigé de présenter une pièce d'identité pour avoir accès dans l'entreprise. Vous la laissez à l'entrée pour la récupérer à la sortie. Mais le phénomène est tellement important surtout pour les cadres (visite au bureau) que le personnel subalterne (agent de sécurité de la guérite) qu'on utilise pour ce genre de travail gagne un certain pouvoir. Car, c'est à eux de faire le tri des visiteurs, et selon qu'ils soient laxistes et permissifs pour les visites de certains cadres ou non,

---

<sup>178</sup> Jean-Christian Ndong, agent de maîtrise, bureau du personnel, op. cit.

<sup>179</sup> Gaspard Makanga, agent de sécurité à la guérite. Au niveau de la guérite, il enregistre les entrées et sorties des visiteurs (motifs et surtout la personne visitée).

ils reçoivent des pourboires ou d'autres avantages (bons de farines et d'œufs, services sociaux plus rapides), de la part des cadres, afin de faciliter l'entrée à leurs visiteurs.

Ce qui fait que cela ne dissuade vraiment pas les gens de venir et les cadres de recevoir, car trop de moyens sont mis en œuvre pour détourner le système : Évaluation de l'origine régionale commune, appartenance à un même groupe de danse traditionnelle, appartenance à une même association villageoise ou d'un même groupe de tontine, etc. Ainsi je pense qu'au-delà de la nécessité d'interdire, il convient tout de même de se souvenir que ces cadres et certains ouvriers n'accepteront vraisemblablement pas de jouer le jeu si l'univers professionnel qui leur est proposé ne répond pas suffisamment à leurs aspirations. Comme le note cette comptable, il reste certainement beaucoup à faire pour que le lieu de travail (bureau) ne soit pas cet antre de solitude que seul le « défoulement » des visites extérieures rend supportable.

## **II- Hiérarchie : rapport sociaux à la SMAG et les systèmes des relations sociales extérieures à l'entreprise**

Mon but est d'analyser le fonctionnement de la SMAG en la situant dans le contexte socioculturel global. Ce dernier est parfois mal connu, voire négligé par nombre de personnes ou organismes qui ont entrepris ou entreprennent de comprendre l'entreprise. A mon sens, pour comprendre et situer le concept d'hybridation hiérarchique à la SMAG, cela mérite de revisiter et de tenir compte de l'importance et de l'impact que peuvent avoir sur les individus les modèles de cultures que le milieu familial leur aura préalablement transmis ou inculqués. La famille gabonaise, comme le remarque l'anthropologue Raymond Mayer (1992) reste une clé encore pertinente d'interprétation des phénomènes sociaux du Gabon. Autrement dit, les modèles qu'elle transmet aux individus peuvent avoir quelques incidences sur d'autres types d'organisation et notamment sur les types de relations entre individus au sein d'une entreprise et sur le fonctionnement de cette dernière.

### **1- Processus de production, de reproduction ou de création culturelle**

Si la famille est le lieu de socialisation, de transmission, de reproduction culturelle, elle est aussi le lieu où s'opèrent des changements par rapport à la culture traditionnelle. C'est du moins ce que l'on peut constater en analysant les rapports entre membre d'une même

famille travaillant à la SMAG. En effet, on peut observer que s'il persiste des rapports hiérarchiques de type traditionnel, on peut cependant noter des ruptures, des distances prises par rapport à la tradition. Changement que l'on perçoit mieux lorsqu'on observe d'autres processus de transmission telles que l'éducation, la langue, qui sont des lieux où apparemment s'opère plus de dynamisme dans les processus culturels. L'éducation parce qu'elle ne se fait plus exclusivement dans la famille, l'école étant devenu aujourd'hui le principal moyen de socialisation. Ce qui de ce fait, peut induire des fractures, des divergences avec l'éducation faite dans la famille, surtout que celle-ci est généralement faite dans une langue étrangère qui véhicule par conséquent aussi une culture étrangère.

### **1.1-La famille, moyen de production, et de reproduction culturelle**

Dans la famille, comme dans les relations familiales, il apparaît qu'il existe peu de rupture, et de mutation. La famille semble à mon sens s'inscrire dans la sphère du système lignager comme je vais essayer de le démontrer.

#### **1.1.1- La structure de la famille gabonaise**

Comme cela a été dit, on ne saurait parler de la société africaine en général, et gabonaise en particulier sans présenter au préalable l'importance de la famille qui constitue la cellule de base. La vie d'un individu en Afrique noire traditionnelle prend sa source d'abord au sein de la famille. C'est à l'intérieur de cette structure que l'individu apprend les premiers rouages de la vie.

##### **L'ethnie**

Les neuf provinces du territoire gabonais sont inégalement occupées par de nombreuses ethnies (environ 45) dont les effectifs sont parfois très réduits. Chaque ethnie se distingue des autres par sa langue, ses croyances et ses coutumes. Hormis les pygmées qui sont d'ailleurs considérés comme les plus anciens à occuper le territoire national, on classe généralement le peuple gabonais en sept groupes.

On rencontre le groupe *fang* dans les provinces du Woleu-Ntem, de l'Ogooué Ivindo, du Moyen Ogooué, de l'Ogooué Maritime et de l'Estuaire. Ce groupe renferme plusieurs composantes dialectales dont : *Mekè (mekègn)*, *Ntumu*, *Nzaman*, *Mvègn*, *Atsi* et *Okak*. C'est un groupe essentiellement patrilinéaire.

Le groupe *bakota* occupe le nord-est du pays. Sept composantes dialectales constituent ce groupe : *Bakota, Benga, Bakwelé, Mahongwe, Saké, Ndambomo, Shamaye*.

On retrouve le groupe *okandé* qui peuple le centre du pays est composé de : Okandé, Simba, Mitsogo, Apinzi, Evéia, Bapuvi. Dans ce groupe on y rencontre aussi bien la filiation patrilinéaire que matrilinéaire.

Le groupe *myéné* est constitué de : *Mpogwé, Galwa, Nkomi, Orungu, Enenga et Benga* peuplent l'est côtier du Gabon. On y retrouve également les deux types de filiations.

Les régions de la Nyanga, de la Ngounié, du Moyen-Ogooué et de l'Ogooué-Lolo sont occupées par le groupe *mérié*. C'est le groupe le plus important si l'on s'en tient au nombre de parlars qui le constituent, et dont les plus importants sont : *Balumbu, Bapunu, bavili, Gisir, Massango*. C'est la société dans laquelle l'influence de la filiation matrilinéaire est importante.

Si la famille constitue une institution présente dans toutes les sociétés humaines, il y a lieu de reconnaître que les formes qu'elle revêt et les fonctions qu'elle remplit sont extrêmement variables dans le temps et, pour une même époque, d'une société à l'autre. C'est en cela que la famille est consubstantielle au fait culturel.

De ce qui précède, contrairement à la structure occidentale, la famille gabonaise est d'abord une famille étendue. Elle regroupe plusieurs générations (ascendants, descendants, collatéraux), vivant le plus souvent sous un même toit. De ce point de vue, les neveux et les nièces, ainsi que les autres parents constituent bien la famille. On parle dès lors de la famille élargie, contrairement à la famille nucléaire ou conjugale qui ne comprend que les parents et leurs enfants non mariés, et que l'on rencontre généralement en occident.

En général, les membres d'une même famille vivaient dans un même milieu, sous l'autorité d'un chef, sans pour autant que cela ne constitue une loi, car contrairement au groupe domestique, la famille n'implique pas nécessairement la cohabitation. Elle constitue à exister même lorsque ces membres vivent séparément. La famille entretient donc indubitablement une relation sociale qui ne coïncide pas toujours avec la consanguinité (parenté biologique).

Le chef de famille est généralement le plus âgé de la génération ancienne dotée d'une sagesse reconnue par les autres membres. Dans la filiation matrilinéaire, le droit de la gestion de la famille revient toujours à l'oncle maternel.

Une remarque importante s'impose. Même si le principe le plus généralement reconnu est celui de la filiation unilinéaire<sup>180</sup>, la parenté dans les deux lignes est cependant admise.

La famille peut, de ce point de vue, être assimilée à une organisation. C'est au chef de famille que revient la lourde charge d'organiser les événements importants de la famille. Organiser, c'est surtout créer des relations efficaces entre les membres, de telle sorte que ceux-ci puissent travailler ensemble avec efficacité et tirer une satisfaction personnelle des diverses tâches qu'ils accomplissent dans un environnement donné et dans le but d'atteindre certains objectifs. La fonction d'organisation a donc pour objet de réunir de façon ordonnée des ressources humaines et matérielles, et de les disposer en une configuration bien ordonnée. Cela nécessite bien évidemment une bonne intégration des uns et des autres. D'où l'importance d'une collaboration et une négociation entre les individus du groupe. L'étendue du pouvoir du chef reste dès lors à déterminer avec précision.

Le chef de famille détient les pouvoirs politiques, religieux, juridiques et économiques.

Sur le plan politique et juridique par exemple, rappelons que le chef de famille a un nombre relativement important de personnes à gérer. Il a donc du pouvoir sur ces individus. C'est un pouvoir légitime qui provient de la position officielle que celui-ci occupe dans l'organisation. C'est un pouvoir lié à sa compétence. Il possède des compétences et une expertise remarquables dans certains domaines dont les « subordonnés » souhaitent avoir comme référence. Les subordonnés désirent d'ailleurs réaliser les souhaits et les orientations du chef de famille.

Aux yeux des intéressés, les lignages et les clans apparaissent comme des organismes au sens le plus fort du terme, ayant une réalité non seulement sociale, mais biologique et ontologique, subsistant par eux-mêmes, cherchant à se perpétuer, animant et reliant leurs membres par un même sang et une même vie, conférant aux individus une appartenance et un statut d'homme. On éduquera donc l'enfant d'abord et avant tout en fonction de la vie qu'il est destiné à mener au sein de la collectivité familiale comme membre d'un groupe chez qui les motifs d'action sociale devront toujours l'emporter sur ceux qui lui sont personnels, et qui ne pourra se concevoir lui-même qu'en fonction de l'ensemble auquel il est ainsi intégré. Au sien d'une structure sociale construite et cimentée de cette manière, soumission et obéissance des descendants vis-à-vis des ascendants sont les seules attitudes possibles. La faute morale et

---

<sup>180</sup> La filiation unilinéaire est celle qui privilégie soit la ligne du père (la parenté se transmet par les hommes de père en fils et se perd par les femmes), soit celle de la mère (la parenté est transmise de mère en fille et se perd par les hommes). Dans les deux cas, une moitié de la consanguinité n'est pas foncièrement ignorée, même si elle ne préside pas forcément à la constitution et à l'organisation de groupes de parenté permanents.



religieuse, par excellence consiste à ne pas reconnaître l'autorité, le statut et les droits des parents vivants non d'indépendance mais de dépendance sociologique.

Ainsi, l'habitude d'envoyer ses enfants chez d'autres membres de la famille ou simples amis plus ou moins définitivement et à des âges, s'observe dans un grand nombre d'ethnies. Quand une aïeule par exemple, ou une tante se trouve seule, exprime le désir d'avoir un petit auprès d'elle, on ne peut généralement pas le lui refuser au risque de l'offenser. L'enfant est ainsi mis au contact de la parenté la plus large possible et apprend à voir au-delà de la famille restreinte.

On estime positivement que cette séparation est favorable à une bonne éducation menée avec plus de fermeté. A examiner le curriculum vitae d'étudiant gabonais en général, et plus précisément des salariés de la SMAG, on est impressionné par le fait que la plupart ont été élevés à un moment ou à un autre de leur jeunesse, et souvent pour de longues périodes, par des amis de la famille ou tuteurs ou logeurs auxquels les enfants furent confiés durant la scolarité. Comme le note Pierre Erny dans son ouvrage « *L'enfant et son milieu en Afrique noire* » (1978), il faut rechercher l'origine de ces séjours loin des parents dans la structure familiale elle-même surtout matrilineaire car l'enfant apprend ainsi à s'adapter et à s'insérer dans les milieux successifs.

Cependant, la compétence du chef de famille n'est pas coercitive au sens occidental du terme. Le subordonné n'attend aucune sanction émanant directement et uniquement du chef de famille. En cas de dérapage, la sanction est généralement prononcée par le groupe. Le chef de famille donne son point de vue, après avoir entendu les uns et les autres. Son opinion est généralement entérinée par les autres membres du groupe. Pour l'aider à se tenir dans les limites de ses droits, le conseil de famille constitue, pour ainsi dire, un garde-fou très important. Une structure plus large supervise cette première entité : le clan.

### **Le clan**

Il convient de noter de prime abord que la notion de clan est relativement difficile à définir. Cette difficulté réside notamment dans le fait des différentes variétés perceptibles d'une société à une autre. Il est connu que chaque clan se caractérise par ses rites, son système économique, son régime politique et son histoire guerrière.

De manière générale, le clan peut être défini comme l'ensemble des individus « qui se considèrent, en vertu d'une relation généalogique présumée et indémontrable, comme les descendants en ligne directe, soit paternelle (patriclan), soit maternelle (matriclan), d'un(e) ancêtre commun (e) légendaire ou mythique, un tel groupe repose nécessairement sur la reconnaissance de la filiation en ligne exclusive et ne peut, de toute évidence, se recruter et

fonctionner sur la base des règles de la filiation cognatique ou indifférenciée »<sup>181</sup>. Il est néanmoins admis que l'appartenance à un clan s'acquiert à la naissance et pour la vie. On retrouve trois variantes de clans notamment ceux dont les enfants appartiennent au père (patriclan), ceux dont la mère est la référence (matriclan) et enfin, les clans bilinéaires.

Qu'à cela ne tienne, dans les sociétés traditionnelles gabonaises, le clan constitue une unité sociale d'une importance capitale. Il se caractérise par une solidarité entre les différents membres et un ensemble d'interdits dont ceux-ci sont astreints.

L'exogamie constitue la règle d'or du clan. En effet, l'obligation est faite à tout individu de chercher une épouse hors de son clan. La violation de cette règle entraîne l'inceste qui est très réprimandé par la société. En effet, les textes historiques et les faits ethnologiques (...) attestent l'existence, depuis des temps immémoriaux, d'une prohibition des rapports sexuels qui mettraient en contact des consanguins. Les tablettes hittites et sumériennes, les textes grecs, les commandements bibliques, les lois romaines, les codes civil et canon, formulent cette interdiction (F. Héritier, 1994, p. 9). Dans la société traditionnelle gabonaise, deux individus qui bafouent cette règle s'exposent à des sanctions sociales. Dans certains cas, un enfant issu d'une telle union peut naître avec des malformations congénitales et, dans d'autres, ne pas vivre longtemps. Le respect scrupuleux de l'exogamie est donc de mise dans cette société.

### **Le lignage**

Contrairement au clan, le lignage est un groupe de filiation unilinéaire dont tous les membres se considèrent comme descendants soit en ligne agnatique (patrilignage), soit en ligne utérine (matrilignage), d'un(e) ancêtre commun(e) connu(e) et nommé(e), et en sont (en principe) capables de décrire les connexions généalogiques qui les lient les uns aux autres, ainsi que de remonter à l'ancêtre par une ligne généalogique ininterrompue (en citant tous les degrés intermédiaires (Marc Augé, 1975, p. 22). Le lignage se différencie du clan du fait que dans le premier cas, l'ancêtre est connu(e), alors que dans le second, il peut s'agir d'un ancêtre mythique ou légendaire.

Les Gabonais sont donc organisés aussi bien en lignages patrilinéaires et patrilocaux qu'en lignages matrilineaires et matrilocaux. La première forme se retrouve généralement chez les populations du Nord du pays, notamment les ethnies fang et kota. Les lignages matrilineaires se retrouvent dans le sud du pays. L'ethnie punu constitue un exemple de la société matrilineaire.

---

<sup>181</sup> Marc Augé (sous la dir. De), *Les domaines de la parenté. Filiation alliance Résidence*, Paris, François Maspero, 1975, p.26.

Chaque lignage se caractérise aussi par un ensemble d'interdits imposés à tous les membres. Le terme *eki* en fang indique ce qu'il ne faut pas faire, sous peine de s'attirer un malheur. La consommation d'un aliment peut être interdite à l'ensemble du lignage.

### **Les relations père-fils**

Le père (géniteur) au Gabon participe à l'éducation des enfants. Par ailleurs, il apprend à son fils à supporter les rites d'initiation, il encourage, comme chez les fang, les démarches matrimoniales de son fils et lui fournit les biens à donner aux premiers *ékule dzangane* (présentation à la famille de la future épouse). Le père invite le lignage de son fils (oncle maternels, frères et grand-père maternels) à contribuer à la dot ; car à travers les mariages de ses fils, il accroît son lignage, et donc le nombre de ceux qui lui verseront des prestations. Ces prestations lui serviront à marier d'autres fils et à payer une partie de la dot de ses neveux.

#### **1.1.2- La relation aîné-cadet « ntô/ntôl- ébergane »**

Dominique Desjeux écrit : « cette relation n'est pas toujours simple à comprendre car elle a plusieurs sens. Mais elle est la plus intéressante sociologiquement et anthropologiquement dans les termes hiérarchiques de la parenté »<sup>182</sup>. C'est elle qui permet le plus de réinterprétations dans les sphères de la vie sociale qui sortent du cadre strict de la parenté, notamment en ville et dans l'entreprise et souvent même au-delà des limites ethniques. Au sens strict, la relation aîné-cadet s'applique au niveau d'une génération, c'est-à-dire entre égo et ses cousins bilinéaires. Elle s'applique aussi entre trois générations, entre le « *mvam-é-fam* »<sup>183</sup> et son « *ndeng* »<sup>184</sup>.

Mais la relation entre individus de même génération se décompose en relations « détendues » avec les cousins croisés par exemple, et en relation de « respect » avec ses frères et ses sœurs ou ses « *mial-a-minenga* »<sup>185</sup>. Par contre, avec les grands-parents les relations sont « à plaisanterie » (Mayer 1992). Aussi la relation « *ntô-ébergane* », si elle exprime bien une relation aîné-cadet, elle ne se confond pas pour autant avec une relation de

---

<sup>182</sup> Lire Desjeux D., *Stratégies paysannes en Afrique noire. Le Congo. Essai sur la gestion de l'incertitude*, Paris, L'Harmattan, 1987.

<sup>183</sup> Grand-père en langue fang, pour en savoir plus sur toutes les traductions en langue fang, lire Cyriaque Simon-Pierre Akomo-Zoghe, *Guide de conjugaison en fang*, Paris, L'Harmattan, 2012, 125.

<sup>184</sup> Petit-fils

<sup>185</sup> Belle-soeur

«gàng»<sup>186</sup>. De même les relations de respect ne sont pas toutes des relations aîné-cadet. Ainsi le mari de la sœur de la mère d'égô ne peut être un « ntô », même si égô le respecte.

C'est à partir de ce système de relations réciproques mais hiérarchiques que la relation aîné-cadet va servir de référence à tout un système de manipulation de la parenté, qui va notamment servir de base au clientélisme dans l'entreprise. En effet, au village, au sens le plus large, le terme de « ntô » est aussi utilisé pour tous les gens plus âgés qu'égô, il signifie le respect pour tous les aînés.

En milieu urbain, la notion de « ntô » va être réinterprétée par les petits non seulement au sein de leur parenté, mais aussi vis-à-vis de leurs supérieurs. Appeler une personne « ntô » en ville, c'est lui assigner une place supérieure à la sienne dans la hiérarchie sociale, lui marquer son respect et lui indiquer qu'on attend de lui aide et protection en échange d'une obéissance personnelle. Le terme de « ntô » utilisé avec respect ou en plaisantant peut désamorcer la tension. C'est un code qui permet d'indiquer une demande d'allégeance potentielle. Dans l'entreprise cela veut dire en clair que le « ntô » devra fournir un emploi pour un cousin ou un neveu, une aide dans la carrière ou une redistribution des avantages financiers en tout genre auxquels le « ntô » a pu participer du fait de sa situation. Avec le terme de « ntô », la parenté apparaît donc bien organisée suivant un système d'équivalence hiérarchique dans le présent. Mais surtout la parenté apparaît comme une matrice culturelle qui permet par assimilation de réinterpréter les rapports sociaux liés à la vie moderne. Elle est à la base de l'ethnisme et de ses manipulations politico-administratives dans le cadre du système de circulation des élites à la tontine situationniste. Finalement le terme « ntô » implique que tout le monde est classé en aîné-cadet, cela veut dire que le principe hiérarchique domine sur le principe classificatoire égalitaire, par génération ou classe d'appartenance.

Je pense qu'on peut déduire de l'importance du système de classement hiérarchique, un système de valeur qui privilégie plutôt des relations et des décisions prises de haut en bas que des relations égalitaires.

La famille ainsi décrite est non seulement un groupe social de base, mais aussi un groupe économique. Elle remplit aussi bien les fonctions d'intégration sociale de ses membres : l'éducation des enfants à laquelle participent tous les adultes car toute la généalogie s'incarne dans le nouveau-né que celle de l'organisation de la production et de la redistribution des moyens de production.

---

<sup>186</sup> Respect

En d'autres termes, si richesse il y a, ce n'est pas l'individu qui l'est, mais c'est toute la famille. Il y a quasiment obligation coutumière à pratiquer la solidarité économique. D'autant plus que certaines ont pour fonction d'y veiller lorsqu'on tente d'y déroger. Par ailleurs, il apparaît aussi que la conformité à un modèle qui n'autorise pas beaucoup d'autonomie par rapport au groupe ; ce qui produit une communication réduite avec ceux qui représentent la hiérarchie. Ce modèle aura comme nous allons le voir, son influence sur les comportements des salariés à la SMAG. C'est-à-dire la présence de tel ou tel type de rapport plutôt qu'un autre. Autrement dit, prédisposition aux rapports familiaux, ethniques, un respect pour une forme de hiérarchie plutôt qu'une autre, des modes relationnels rapprochés ou distants. Cela nous amène à voir comment la relation aîné-cadet s'exprime de manière hybride à la SMAG.

## **2- Comment la relation aîné-cadet s'exprime telle à la SMAG ?**

### **2.1-Relation cadre/ouvrier**

Les agents d'exécution, placés en bas de la hiérarchie de l'entreprise, sont associés dans l'imaginaire au terme « archaïque » (Laurent Bazin, 1996) de cette série d'oppositions : africains-analphabètes-masses (à éduquer). Ils sont de la sorte infantilisés : inférieurs à tous les agents de l'entreprise, et ils deviennent les « *ébergane* » (cadets), autrement dit, les dépendants. Cette perception est fortifiée par les inégalités considérables de revenus : lorsqu'ils sont à court d'argent, les agents d'exécution se tournent vers leurs supérieurs hiérarchiques qui deviennent les « *ntô* » (aînés), même s'ils sont jeunes pour la plupart pour demander une petite aide financière. En dehors de l'entreprise, cependant, et en particulier dans l'ordre lignager - de façon très différente, toutefois, selon leur origine sociale - , les agents d'exécution sont plutôt définis par d'autre terme, « moderniste » : travail salarié-moderne-urbain-instruits. Pour eux comme pour les autres travailleurs, la stabilité des revenus, la possibilité d'obtenir un prêt ou un crédit, les aides de l'entreprise en cas de funérailles sont utilisées, dans les meilleurs cas, dans un sens d'ascension sociale parce qu'elles permettent l'investissement dans une activité extra-salariale et la consommation à finalité de valorisation sociale (maison, voiture, funérailles) et confèrent des capacités de redistribution.

Bien que le recrutement ne se passe pas par les seuls réseaux de parenté pour toutes les catégories socioprofessionnelles, la relation du cadre-employé reste de type paternaliste dans les différents lieux de travail. Il est vrai que dans un environnement ouvertement paternaliste, on peut réfléchir sur la fiction familiale en entreprise, ses composantes et ses manifestations, nous rappelle Véronique Moulinié (1998)<sup>187</sup>. La Société Meunière et Avicole du Gabon entretient avec ses employés une relation de « père » à « enfant ». Ce modèle déborde très largement la sphère de l'entreprise, comme on le voit à travers les propos de l'un des directeurs. « C'est mes ou-vri-ers. C'est mes enfants, mes frères, mes parents », dit-il en parlant de ses employés. Et d'ajouter :

*« Jacques Ntoutoume, c'est moi qui me suis arrangé pour qu'il se marie, tout comme Bruno Abessolo Ndong, c'est moi qui suis allé faire son acte de mariage, représenté la société en même temps, et tout et tout. Donc, celui qui t'a permis de faire faire un état civil, cet homme-là tu ne l'oublies jamais de ta vie. L'année dernière, je me suis également battu pour inscrire le fils de notre assistante de direction en classe 5<sup>ème</sup> au lycée National Léon Mba où mon petit frère est directeur des études au premier cycle (...). Ici beaucoup savent ce que je fais pour eux. Ils n'oublieront jamais ça. C'est ce qui fait que ça crée un climat de père de famille et d'enfants. Pourtant, je n'ai que 42 ans. (...) Or, certains ils sont très âgés. Mais ils me considèrent comme leur papa »<sup>188</sup>.*

Un autre cadre de l'atelier confirme ceci :

*« Dans l'entreprise, nous gérons souvent des gens qui ont l'âge de nos pères et grand-frères ; la meilleure façon d'aborder les grandes personnes, c'est de leur parler avec respect parce que nous n'avons pas souvent affaire aux personnes qui voient les choses de la même façon que nous, ou qui sont du même rang professionnel. Et ils peuvent se sentir frustrés en recevant un ordre, venant d'une*

---

<sup>187</sup> Véronique Moulinié, « Chez Tatie. La parenté à l'usine », in *Adoptions, Ethnologie des parentés choisies, Mission du patrimoine ethnologique*, Édition de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 1998, pp. 245-273.

<sup>188</sup> M. Nze Mba, directeur de relations extérieures. Il est originaire de la zone d'implantation de la SMAG, 40 ans, marié et père de sept enfants. Il est de l'ethnie fang.

*personne moins âgée. C'est la manière de s'y prendre et de dire les choses qui peuvent faciliter les rapports. Par exemple, il m'arrive d'appeler les gens, « tonton », « tata'a », « moadzang » qui signifie respectivement « père » et « frère » en langue fang, cela dans le but de faciliter les rapports. Je pense que le respect est la base de tout (...) »<sup>189</sup>.*

Les conflits entre employés sont arbitrés par le chef de chaque service et de chef d'équipe. C'est ce qu'illustre l'exemple suivant :

*« (...) Il y a un conflit parce que certains n'ont pas payé à temps (les prêts par semaine dans le magasin aliment). Alors je suis obligé de trancher. Mais je tranche souvent en père de famille. C'est-à-dire, je regroupe tout le monde et puis je décide. Et je ne sais pas, mais ceci me surprend le plus souvent, parce qu'ils ne sont jamais venus contester mes décisions. Il y a des moments où j'ai pris une décision, où quand je réfléchis plus tard, je me dis "j'ai sans doute fait une erreur". Ils ne sont jamais venus contester cette décision »<sup>190</sup>.*

L'efficacité d'un modèle de direction d'entreprise provient en partie de la capacité du directoire de l'entreprise à s'inspirer d'un modèle d'autorité reconnue. Ce que soulignent les propos de ce cadre :

*« (...) Gérer les hommes ce n'est pas facile : différents esprits, différentes éducations, différentes personnalités. Les difficultés sont souvent les problèmes de compréhension. Souvent, il peut arriver que le programme journalier ait été établi, et par la suite une panne dans l'usine peut intervenir ; ce qui retarde généralement le travail. De ce point de vue, les ouvriers refusent souvent de rester dans l'entreprise après leur quart d'heure pour remplir leur quota journalier. Et chacun se précipite de rentrer à la maison. Parfois, il arrive souvent que les ouvriers exigent une augmentation non justifiée. Mais en ce qui me concerne, j'essaie toujours de privilégier le dialogue. Parce que l'objectif n'est pas de faire*

---

<sup>189</sup> Érick Mbadinga est responsable de l'atelier mécanique du service entretien. Il est cadre en catégorie C2. Il travaille à la SMAG depuis 1990. Entretien fait le 14-09-2011.

<sup>190</sup> Jean Bibang Bi Nguema est chef magasinier adjoint à l'aliment. Il dirige une équipe de souleveur de sacs de dix personnes. Il est de l'ethnie fang du Nord Gabon, marié et père de quatre enfants.

*la guerre avec le patronat, mais de se faire entendre. Dans cette gérance, il faut jouer les équilibristes, car il s'agit des pères et des mères de famille utiles à l'entreprise. Il m'arrive de faire certains arrangements avec des travailleurs, pour faire avancer les choses. Lorsque les heures supplémentaires s'imposent, au lieu de dire à certaines personnes que vous travailler telle l'heure à telle, je leur demande tranquillement ; en tenant compte de leurs obligations familiales, s'ils peuvent continuer à travailler au-delà des heures habituelles. Et cela marche. Et on se comprend, quand je suis au milieu d'eux, on ne peut pas savoir que je suis leur chef (...) »<sup>191</sup>.*

Au Burkina Faso, l'anthropologue Pascal Labazée (1988) démontre que ce prototype de direction légitime est dérivé de l'éthos familial et de l'autorité coutumière. Alors qu'au Cameroun du Sud, Jean-Pierre Warnier (1993) a montré qu'un consensus semble s'être établi sur un rôle paternel banalisé, une sorte de vocabulaire de base de la parenté, commun à toutes les sociétés concernées et qui permet à un salarié aux origines très diverses de s'entendre sur un idiome compris de tous.

*« La SMAG est l'une des rares entreprises où les chefs ne sont pas derrière les ouvriers. C'est-à-dire je peux être dans mon bureau, comme je peux ne pas l'être, le plus important, c'est que le chef sait que le « travail du blanc marche ». En ce moment, les chefs ne sont pas trop regardant sur ce que chacun fait où pourquoi vous êtes assis, ils ne te demandent pas pourquoi tu as mis trop de temps au foyer, pourquoi ça ne marche pas. En ce moment, les chefs nous font confiance et nous travaillons dans un bon état d'esprit. On n'est pas oppressé ni blâmé à chaque fois et nous nous sentons bien ainsi. (...) »<sup>192</sup>,*

affirme Gisele Effoutame agent de maîtrise au magasin œuf. S'exprimant ainsi sur les acquis sociaux, un autre agent de maîtrise continue en ces termes :

*« Au sujet des avantages, avant, nous avions deux (2) kilogrammes de farine par semaine, cela afin de nous aider dans nos foyers. Mais nous-mêmes nous avions*

---

<sup>191</sup> Jordy Akapo, Responsable de la logistique production, embauché depuis le 1<sup>er</sup> Septembre 2001. Entretien fait le 16-09-2010 à la SMAG. Responsable en même temps de l'usine Moulin.

<sup>192</sup> Gisele Effoutame, est opératrice de saisie (AM1) au magasin œuf, elle travaille à la SMAG depuis décembre 1985, de l'ethnie fang et précisément du clan essibome, célibataire avec cinq enfants.



*fait en sorte que cette aide soit supprimée. Car certains ouvriers allaient juste vendre cette farine auprès des détaillants des quartiers ; et c'était la même chose pour les œufs ; qui, au lieu que les grossistes viennent les acheter à la société, les prenait directement auprès des chefs ou des ouvriers. C'est la raison pour laquelle les « grands patrons » de la SMAG ont supprimé cette aide. Chaque fin d'année, nous avons les paniers et pendant les célébrations de la fête nationale, la fête du Travail, le Nouvel An. Nous bénéficions aussi de petits cadeaux : tee-shirts, casquettes, etc. Avant, nous faisons les fêtes au sein de l'entreprise, mais nous avons constaté que toute la population des quartiers environnants nous envahissait. Par conséquent, la direction décida de délocaliser les fêtes de l'entreprise. En cas de déménagement par exemple, un ouvrier peut bénéficier d'un véhicule de la société. Nous avons aussi une assurance maladie, les cartes bancaires. Et si j'ai un problème, il suffit d'adresser une correspondance à ma hiérarchie avec le collègue délégué du personnel, pour bénéficier d'une aide de la société. En cas de décès d'un parent proche, le père ou la mère, la femme, la société t'assiste, elle te donne une couronne accompagnée d'une enveloppe. Il en est de même en cas de naissance et mariage.*

*(...) Puis quand un travailleur à un malheur, ce sont ses collègues qui l'assistent ; mais aucun Blanc ne manifeste sa présence ni la direction générale, ni du chef de service. Or, quand un chef blanc à un problème, nous l'assistons à 100 %. Je souhaiterais que si j'ai un décès dans ma famille, que mes chefs blancs m'assistent, même s'ils viennent faire 30 min, cela soit plus réconfortant et apaisant. Vous pouvez donner de l'argent, donner les couronnes, avec tous les honneurs qui s'en suivent, cela ne représente pas grand-chose. Tu as un malheur et ton patron est assis, cela te rassure; la présence physique est très importante chez nous. Puis nous passons beaucoup de temps au travail, la maison c'est juste pour dormir. Le seul Blanc qui fait attention aux problèmes des travailleurs, c'est M. Thierry Baigné le Directeur technique »<sup>193</sup>.*

---

<sup>193</sup> Paul-Marie Nzoghe est responsable du département qualité du service de la production. Agent de maîtrise AM2. 14 ans de service à la SMAG. Entretien fait le 4-08-2010 à son domicile.

En effet, le rôle paternel conjugue l'autorité, le savoir et la sollicitude. L'employeur doit connaître personnellement ou par personne interposée chacun de ses employés, sa famille proche, son domicile, ses préoccupations. Cet inventaire peut permettre de guider l'employé avec plus de clairvoyance qu'il ne pourrait le faire lui-même. On voit par exemple les cadres de la SMAG œuvrer pour le mariage d'un de leurs employés, trouver une inscription dans un Lycée pour l'enfant d'une employée ; cela dans le but avoué de le responsabiliser (cas du mariage) et de le stabiliser dans son emploi. En principe, le degré d'autorité est fonction de la qualité du savoir technique et de la sollicitude.

Le contrôle de la main-d'œuvre est clairement mis en rapport avec ce type de relation. La direction de l'entreprise déplore parfois d'être confrontée à des détournements de carburants, de fournitures et de matériels, au vol de la farine et des œufs, surtout dans la direction commerciale précisément dans les magasins d'œufs et de farine. Cette appréhension, que l'on connaît en France sous le nom de « perruque », est à inscrire dans la liste des difficultés majeures de la Société Meunière et Avicoles du Gabon, avec toutes les autres causes de désinvestissement, de difficulté du recrutement du personnel et d'incapacité à franchir le seuil d'une gestion bureaucratique.

Le traitement paternaliste, qui accompagne chaque ouvrier jusqu'à son domicile, permet, certes, une surveillance propre à limiter les dégâts. Mais il entraîne une familiarité à l'occasion de laquelle se démontrent les intentions, bonnes ou mauvaises selon les partenaires en présence ; la nature de leur vouloir. Il s'agit donc d'un véritable régime de complicité sociale dont le fonctionnement permet l'exercice d'une domination d'un genre propre, puisque fondée d'une part sur des rapports très personnalisés et, d'autre part, sur le pouvoir de distribuer et de protéger. Ce système n'est nullement soutenu par les textes juridiques de l'entreprise. Il repose sur une variété d'arrangements et de règles/logiques coutumières, bref ! sur un complexe de normes intériorisées qui définissent, au bout du compte, les modalités de l'assujettissement et du contrôle social légitimes, que ce soit dans le cadre des rapports de clientèle, de la parentèle ou encore de systèmes d'alliances plus vastes.

Plus important encore, c'est ainsi qu'à la SMAG s'était formé un droit général, bien qu'informel et non écrit, à la protection, à la sécurité et à l'assistance mutuelle entre salariés. Dans l'entreprise, chaque travailleur peut prétendre à ce « droit » et en bénéficier à la condition qu'il fût en règle avec les normes en vigueur. Le « droit » au secours en cas d'accident, de mort soudaine, de maladie ou autre déclassement se traduit par l'assistance par les collaborateurs. Cette assistance est aussi régulière que l'exigent les aléas de la vie et les disponibilités en temps, en argent et autres biens non monétaires.

Il ne faut cependant pas se cacher que la relation cadre/ouvrier a des effets non désirés et parfois contradictoires. Elle est très onéreuse pour l'entreprise (dirigeant), qui y laisse beaucoup de son temps. De plus, si elle légitime l'autorité du patron et permet de renforcer le contrôle, a *contrario* elle crée une proximité et des obligations d'employeur à employé qui peuvent être préjudiciables à l'autorité du premier. Les avantages d'un recrutement hors de la parentèle sont ainsi partiellement gommés par la reconstruction d'une parenté fictive à l'intérieur de l'entreprise. C'est l'exemple de ce chef d'équipe du magasin du chargement aliment pour bétails qui gère une équipe de six personnes, qui a une formation universitaire en gestion, et qui a quitté la Société du Développement de l'Hévéa Culture du Gabon (HEVEGAB) où il exerçait la fonction de directeur du personnel adjoint:

*« Je sais où ils habitent tous, déclare-t-il les chargeurs du magasin alimentaire. Ça se passe en famille. Quand il y a une maladie, je vais les voir. Parfois, nous chargeons souvent les jours fériés, soit je les joins par téléphone, ou bien je passe chez eux. Mais cela crée des problèmes : je suis trop proche d'eux. Je suis un mauvais chef d'équipe. (...) C'est dur. J'ai de l'autorité, mais je suis proche. Je m'occupe trop d'eux sans doute (...) »<sup>194</sup>.*

Quand ce chef d'équipe affirme : « qu'il est un mauvais chef d'équipe », il ne veut bien entendu pas dire qu'il malmène ou qu'il maltraite les membres de son équipe, mais qu'il ne se conforme pas à la logique du comportement de la chefferie qui impose une certaine distance à l'égard du personnel. Dans l'entreprise où il travaillait avant d'intégrer la SMAG, les relations employeur-employé étaient beaucoup plus institutionnalisées et restaient sans doute beaucoup plus dans le cadre professionnel. Et, comme directeur du personnel adjoint, il avait le sentiment d'avoir les mains plus libres (ce qui, dans sa bouche, n'était pas sans ambiguïté, puisque cela impliquait que chacun fût libre de son bon ou mauvais vouloir). Mais le type de relations qui prévalait dans cette entreprise n'est pas de mise dans une entreprise du secteur agricole dont les activités se rapprochent du secteur rural et traditionnel.

Si le traitement paternaliste prévaut dans une entreprise du secteur agricole (SMAG), et dans toutes les branches d'activité où les risques de détournement sont importants, l'expression et l'idiome de la parenté n'en recouvrent pas moins des pratiques qui relèvent d'autres formes d'autorité. Si le modèle paternel donne sa forme à leur autorité, sa substance

---

<sup>194</sup> Jean-Fidèle Moussavou, est chef d'équipe du chargement aliment pour bétails. Il est marié, père de trois enfants.

lui vient de la compétence, de la proximité avec le salarié, de l'initiative, et des vertus morales des chefs de service. Ils en sont bien conscients. De cette façon, un agent d'exécution du moulin affirme que leur chef a une compétence incontestable dans tous les domaines relevant de sa branche, « si bien que les ouvriers ne peuvent que se ranger derrière lui ». Il cite le cas de deux Français avec lesquels il travaille. L'un peut mettre la main à la pâte dans tous les cas difficiles, « donc nous avons tous peur de lui ». L'autre dont les compétences étaient purement organisationnelles et non techniques, qui se contentait de « montrer du doigt », n'était pas respecté justement à cause de cela.

## Chapitre 5

### « Le travailleur de la SMAG » : un statut à faire valoir ?

Après avoir vu comment les conceptions et les comportements liés au travail, à la rémunération, au temps et à la hiérarchie se déploient dans le milieu industriel pour transformer les villageois en travailleurs salariés, il convient à présent d'étudier le statut du salarié et son comportement par rapport à la société englobante. Les salariés ont-ils un budget ? Comment ces derniers organisent-ils eux-mêmes leur vie au sein de leur famille ? Quel lien entretiennent-ils avec leur milieu d'origine (village) ? Autant de questions qui visent à appréhender le statut hybride de la psychologie « du travailleur de la SMAG ». Mais précisons, d'entrée de jeu, qu'il s'agit là d'un exercice difficile car les sources sont lacunaires sur ce sujet au Gabon.

Le ménage désigne l'ensemble de personnes co-résidentes (vivant habituellement sous le même toit), apparentée ou non ; liées ou non par le sang. Vu sous cet angle, le ménage désigne à la fois, la vie en commun d'un couple, ce couple lui-même ainsi que tous ceux qui compose la maison. Un ménage est dès lors fondamentalement une unité économique.

#### **I- La taille des ménages**

Le recensement général de la population de 2003 va me permettre d'explorer certaines informations donnant une image assez détaillée de la composition et de la structure des ménages gabonais. De cette étude, il ressort que la quasi-totalité de la population gabonaise vit dans un ménage. Dans cette partie de la recherche, je vais donc présenter le nombre de ménages par groupe d'âge selon le sexe, l'état matrimonial et les changements de leurs structures selon la taille (nombre de personnes par ménage).

**Tableau 15:** Nombre de personnes par ménage

(1) Veuvages et divorces. (2) Mariés et « union libre »

Groupe d'âge	Célibataires		Mariés	Unions (1)	Total	Célibataire		Mariés	Unions (1)	Total
	N. B.	%	(2)	Dissoute		N. B.	%	(2)	Dissoute	
12-14	34 962	99,4	147	55	35 164	35 855	98,8	394	51	36 330
15-19	47 452	97,7	1039	74	48 565	43 652	84,1	8093	138	51 883
20-24	35 351	83,1	7072	117	42 540	24 960	52,1	22 592	337	47 889
25-29	22 258	56,4	17 010	227	39 495	13 275	32,2	27 157	752	41 178
30-34	10 958	30,9	24 120	476	35 582	7505	22,6	24 236	1510	33 251
35-39	5740	20,5	21 654	622	28 016	4187	17,6	17 684	1984	23 855
40-44	3372	15,4	17 908	663	21 943	2356	13,5	12 774	2310	17 440
45-49	2311	13,9	13 512	750	16 573	1457	9,4	11 205	2810	15 472
50-54	1742	12,6	11 235	894	13 871	1284	8,2	10 668	3747	15 699
55-59	1467	11	10 752	1099	13 318	1214	7,6	10 094	4722	16 030
60-64	1074	10	8537	1080	10 691	1006	7,3	7528	5270	13 804
65 et —	2091	10,3	14 933	3195	20 219	2034	7,5	9423	15 622	27 075
Total	168 806	518	174 919	9252	325 977	138 811	40,8	161 842	39 253	339 906

(2) *Source* : Recensement général de la population 2003

La lecture de ce tableau permet de mieux appréhender les différents types de ménage en se basant, d'une part, sur le statut matrimonial et, d'autre part, le processus de reproduction. Un constat moins important est que les femmes se marient plus jeunes que les hommes. Dans la première tranche d'âge (12-14 ans), on constate que le pourcentage d'hommes célibataires est de 99,4 % alors qu'il est de 98,8 % chez les femmes. Le nombre de mariés commence à augmenter seulement à partir du groupe d'âge 20-24 ans pour les hommes, alors qu'en ce qui concerne les femmes, celui-ci s'accroît déjà à partir de la tranche 15-19 ans.

Cela peut s'expliquer par la durée des études, car les hommes ne se marient que lorsqu'ils se sentent capables « d'entretenir une femme ». Pour une femme par contre, le mariage constitue un gage de sécurité sociale et matérielle.

La taille moyenne des ménages est de 5,2 personnes. Cependant, elle est variable d'une province à une autre et d'une ville à une autre. Elle est plus élevée dans la province de

l'Ogooué Ivindo avec 6,0 personnes. La taille la plus faible se trouve par contre dans la province de l'Ogooué Maritime, avec 4,8 personnes par ménage. Cela s'explique parce que Port-Gentil est une ville industrielle. De même, la différence entre Urbain et Ruraux est très lisible : 5,3 contre 5,0. Cela s'explique par l'exode rural de ces dernières années.

La taille des ménages est fonction du statut matrimonial et du statut social du chef de ménage, car plus les gens sont pauvres, plus il est probable qu'ils puissent appartenir à un grand ménage. À l'intérieur de ces grands ensembles, on retrouve des ménages à un seul noyau familial (ménages nucléaires), les ménages comprenant le noyau familial du chef de ménage et d'autres personnes (ménages complexes). Et les ménages sans noyau familial comprenant le chef du ménage.

Les ménages nucléaires se divisent en deux catégories :

- Couple marié sans enfants ;
- Couple marié avec au moins un enfant.

Les ménages complexes se divisent aussi en deux catégories :

- Les ménages étendus composés du seul noyau familial du chef de ménage plus une ou plusieurs personnes isolées n'appartenant pas nécessairement au noyau familial ;
- Les ménages multiples constitués d'au moins deux noyaux familiaux dont l'un comprend le chef de ménage et éventuellement, des personnes isolées.

Il faut signaler que 55 % des habitants sont répartis en ménage de 5 personnes et plus. Ils forment donc la majorité, car, les solitaires sont très rares (3 % de la population) et représentent 13 % des ménages. Proportionnellement au nombre de ménages, ce sont les familles de 7 personnes et plus où l'on trouve le plus souvent un salarié (25 %) et les ménages d'une personne (20 %).

## **1- Le budget des ménages**

La notion de budget existe même si, l'endettement des ménages et l'apparente imprévision budgétaire, ou si l'on préfère, un mode de vie au jour le jour, on pourrait douter qu'existe une prévision budgétaire domestique. Chaque fois que j'ai parlé de budget avec des hommes et des femmes, au cours de mon enquête, ils avaient de claires notions de budget en tête.

Ils connaissent bien poste par poste, le budget nécessaire à l'entretien de la famille. Ils savent bien aussi, lorsque l'on veut recomposer les dépenses effectuées, par exemple, le mois dernier, donner les chiffres au franc près.

Il reste que nombre de ménages de salarié sont en faillite régulière, tous les mois. En effet, chaque fois que j'ai tenté de faire une approche plus fine et détaillée des dépenses de l'ensemble des individus composant l'unité domestique, elles ont toujours excédé les rentrées. Et cette expérience est générale.

Le budget des ménages est constitué des revenus en espèce et des revenus en nature. Les revenus en nature proviennent essentiellement des traitements, salaires et autres recettes provenant de l'employeur, des revenus d'une activité indépendante, notamment le commerce, cela afin de soutenir le salaire fixe. Il y a également les sommes perçues issues d'un héritage, d'un fonds de dépôt et d'une éventuelle aide reçue régulièrement d'une tierce personne.

### **1.1- L'accumulation de biens à travers les échanges ville/village**

Le salaire de l'employé de la Société Meunière et Avicole du Gabon n'est pas la seule source d'acquisition de biens. En effet, hormis le salaire et les primes versées par la SMAG, il existe également les entrées extrabudgétaires caractérisées par les échanges ville/village.

En effet, le salarié de la SMAG vivant sur Libreville envoie généralement de l'argent, des salons, des vêtements ou des biens de consommation de première nécessité aux membres de la famille restés au village. Comme le souligne un jeune embauché du service entretien :

*« J'ai ma mère qui vit au village avec mes petits frères à Mitzié, au Nord du Gabon. Là-bas, elle prépare les gâteaux chaque matin, elle vend à l'école du village. (...) donc ce qui fait que chaque mois, je lui achète un sac de farine de 50 kg ici à la SMAG moins coûteux que j'envoie au village, parfois, j'ajoute souvent d'autres petites choses comme de la sardine fumée et une petite enveloppe de 20. 000f CFA (...) »<sup>195</sup>.*

Il reçoit de ceux-ci, par contre des produits vivriers : le manioc, la pâte d'arachide, les tubercules, les ignames, les feuilles de manioc, la banane, la canne à sucre, la viande de brousse, les légumes, etc.

---

<sup>195</sup> Jean-Marc Obiang Obame, est de l'ethnie fang, 25 ans il est encore célibataire un enfant.



De plus, et c'est généralement le cas, le salarié de la SMAG peut hériter de ses parents ou ceux de sa femme d'un terrain ou même d'une maison. Cette forme d'acquisition lui épargne l'achat d'un terrain à Libreville dont les prix ne respectent actuellement aucune réglementation, où l'escroquerie et l'arnaque sont de mise.

En outre, un autre phénomène non négligeable se développe depuis un certain temps, celui du commerce informel. En dehors du salaire et des échanges ville/village, certains de nos interlocuteurs relèvent que leurs épouses exercent une activité commerciale en vue d'arrondir les fins de mois. Celles-ci s'engageant donc dans le petit commerce d'aliments, de pagnes et des produits cosmétiques venant de l'Afrique de l'Ouest. Un autre moyen d'assurer l'alimentation de la famille est de cultiver les produits vivriers dans les champs situés le plus souvent à la périphérie de Libreville ou encore faire un petit jardin de légumes dans un lopin de terre situé derrière la maison.

En somme, les ménages essayent de varier et de diversifier leurs activités en vue de générer des revenus monétaires. On se rend compte que loin d'être des simples consommatrices sans ressource, les femmes apportent leur modeste contribution dans la vie économique du ménage.

## **2- L'économie politique des ménages : qui paie quoi ?**

Une des difficultés pour réaliser un équipement budgétaire domestique est qu'il est délicat d'établir et de maintenir un compromis sur l'imputation des dépenses. Ainsi, j'ai étudié cette question particulièrement dans le cas où, tandis que le mari est salarié, l'épouse (ou les épouses) exerce une activité artisanale de production ou de commerce. Culturellement dans la société gabonaise, le mari doit régler les dépenses principales de la maison (loyer, popote, frais de scolarisation, etc.), tandis qu'il est affirmé que l'argent gagné par l'épouse : « c'est pour elle-même ». En réalité, les choses ne se passent plus ainsi, et j'ai pu constater que l'épouse qui a des revenus participe, elle aussi, à l'entretien du ménage. C'est en tout cas ce qui se passait chaque fois que j'ai vu se dégager une épargne du mari, suivie d'un investissement, par exemple la construction de sa maison au village. Il reste que le compromis, sans lequel l'équilibre n'aurait pas été réalisé est toujours fragile.

## Les dépenses pour chaque membre de la famille

Les dépenses des ménages se composent essentiellement de l'ensemble des produits consommés qui sont passés ou non par le circuit monétaire : c'est-à-dire la consommation monétaire et la consommation en nature.

La consommation monétaire comprend :

- Les transactions proprement monétaires occasionnées pour l'achat des aliments, pour l'habillement, la santé, l'entraide, le transport, le logement, l'entretien, les loisirs et les divers (mobilier, dépenses scolaires, etc.).
- À cela s'ajoutent toutes les transactions en nature qui nécessitent une dépense monétaire. On peut, pour illustrer cela parler des cadeaux en nature issus d'un achat.

La consommation en nature comprend :

- Les transactions en nature proprement dites constituées par les cadeaux d'un éventuel donateur.
- L'autoconsommation ou la consommation directe de la propre production du consommateur.

### 2.1- Les dépenses du mari

Il faut tout d'abord noter que la quasi-totalité des dépenses du ménage sont généralement prises en charge par le chef de foyer : le mari, surtout dans le cas où la femme n'exerce aucune activité rémunérée. C'est d'ailleurs le cas que l'on rencontre fréquemment pour les travailleurs qui sont près de la retraite (anciens).

À la lumière du dépouillement des données recueillies, il ressort que la plus grande part du budget des ménages est dépensée pour les aliments, l'entretien (logement) et l'habillement. Ces trois postes représentent pratiquement la moitié des dépenses des ménages. À cela s'ajoutent bien évidemment, la santé, l'éducation et l'entraide.

Le poste **aliment** s'accapare à lui seul environ 35 % du budget ; soit les 1/3 de celui-ci.

C'est généralement la femme qui gère cet argent. En effet, à la fin du mois, le mari remet la somme nécessaire à l'alimentation à son épouse : les dépenses de petit déjeuner – pain-beurre par exemple pour les salariés et argent donné aux enfants scolarisés le matin -, et les dépenses des salariés auprès des restauratrices ouest-africaines postées à l'entrée de la SMAG pour le repas de midi. Celle-ci se charge de l'utiliser à sa guise. Elle a la latitude de

choisir les aliments sans contrainte aucune. Le choix s'effectue généralement en fonction du prix d'achat et des produits que l'on préfère consommer.

Il faut noter que les femmes des travailleurs de la SMAG s'approvisionnent généralement au marché « populaire ». À Libreville, il s'agit du marché Mont-bouët et des petits marchés d'arrondissements. Les grands centres commerciaux sont quasiment non fréquentés par cette tranche. Il faut aussi ajouter que le marché se fait généralement au jour le jour, alors que les couches supérieures achètent en plus grande quantité. C'est donc une mentalité qui est pratiquement ancrée dans l'esprit de cette couche sociale intermédiaire.

Le petit déjeuner s'il existe est composé d'un morceau de pain, du beurre, du sucre et du lait concentré sucré. Le déjeuner et le dîner sont par contre variés. Le riz, le manioc, la banane ou les tarots accompagnent souvent le poisson de mer, la viande de brousse ou de bœuf. Plusieurs soupes et ingrédients assaisonnent ces mets ; la pâte d'arachides, le concombre, la purée de noix de palme, etc.

Le chef de ménage dépense environ 15 % de ses revenus à **l'habillement**, aussi bien pour lui-même que pour le reste de la famille.

L'habillement ne constitue pas une préoccupation fondamentale. Il est vrai qu'il est indispensable d'être convenablement vêtu au travail, pour cela, il suffit d'avoir le minimum. Le renouvellement de la garde-robe ne se fait qu'en fonction des moyens disponibles. Les travailleurs, surtout ceux dont l'âge varie entre 40 ans et plus ne sont pas obsédés par l'idée de renouveler mensuellement la garde-robe. La priorité est accordée, comme je le disais précédemment à l'alimentation et à la scolarisation des enfants.

Les travailleurs de la SMAG, notamment ceux qui sont dans les bureaux s'habillent généralement en « Abacoste » acheté chez le commerçant du quartier ou cousu par un tailleur. Le coût de celui-ci varie entre 15 000 et 45 000 F CFA. La paire de chaussures fermée (25 000 à 50 000 F CFA) complète cet accoutrement. Il ne faut pas non plus omettre cette serviette toujours accrochée à l'épaule.

Les jeunes par contre s'habillent en chemise et pantalon, mais surtout costume achetés dans un prêt-à-porter ou commandé à l'étranger. Cette différence de mode d'habillement témoigne aussi de celle de la génération. En effet, les jeunes travailleurs semblent beaucoup plus portés vers la nouveauté. Ce qui fait que leurs dépenses pour l'habillement sont plus importantes que celles des anciens. Le coût d'un costume varie entre 150 000 et 250 000 F CFA. C'est ainsi que les jeunes vont jusqu'à s'endetter pour acquérir un nouveau vêtement (à compléter).

## **Aliments**

La consommation alimentaire varie considérablement selon les revenus et la taille du ménage. Les travailleurs de la SMAG consacrent en moyenne près du tiers de leur consommation à l'alimentation. Les féculents et le sucre apparaissent comme les principaux produits de base. Parmi les féculents, les aliments les plus consommés sont le pain, le manioc, le tarot et le riz. Ces produits se mangent de manière alternative avec le poisson (qui revient relativement moins cher), la viande (porc, bœuf, la viande de brousse) et la volaille (poulet, ailes de dinde).

En fait, le Gabon importe une bonne partie des denrées alimentaires d'Europe (environ 80 %) et en particulier de France, soit par bateau soit par voie aérienne. Ce qui explique parfois les coûts élevés des produits alimentaires.

Toutefois, contrairement aux ménages les plus pauvres et malgré la flambée de prix survenue après la dévaluation du franc CFA, ceux de travailleurs de la SMAG sont sûrs de s'assurer ou d'assurer à leur famille au moins un repas quotidien. Cela traduit une certaine sécurité alimentaire, même si l'équilibre calorique n'est pas toujours recherché ou respecté.

On remarque tout de même une certaine répugnance par rapport aux produits locaux. Jusqu'à ces dernières années, on pensait que cela ne concernait que certaines boissons et certains biens de consommation courante, dont les vêtements.

En effet, les boissons locales, bière de maïs, vin de palme, alcool à base de canne à sucre se sont progressivement vus supplanter par les boissons importées ou de fabrication industrielle, vin, bière, etc. Aujourd'hui, cette « domophobie » s'est étendue jusqu'aux denrées alimentaires, surtout en ce qui concerne les fruits et légumes.

## **Santé**

Il est clairement établi que quelle que soit la société dans laquelle on peut se situer, l'hôpital fait partie intégrante du développement, car s'il n'y a pas de santé sans développement, il n'y a pas non plus de développement sans santé. En effet, la faiblesse démographique du Gabon, bien qu'étant en soi un handicap, facilite la répartition géographique des infrastructures modernes de santé. On compte actuellement au moins un hôpital général par province et même dans certaines grandes villes (pouvant faire face à des interventions chirurgicales), une infirmerie dans la plupart des grands villages.

Une autre donnée essentielle est celle du personnel sanitaire. En 1960, le Gabon comptait 2 médecins nationaux formés à Dakar au Sénégal. La période de 1960 à 1976 s'est

caractérisée par l'arrivée significative de médecins gabonais, dont 133, en 1976 et 308 en 1984. Actuellement le Gabon forme ses médecins sur place.

Toutefois, la répartition du personnel médical qualifié pose un problème réel. La plupart de médecins préfèrent servir à Libreville, la capitale, dont les hôpitaux sont dotés de matériel moderne. Il y a dès lors une forte concentration de médecins à Libreville au détriment de l'intérieur du pays. Cela se traduit par la répartition suivante.

Libreville	1 médecin pour 1 500 habitants
Lambaréné	1 médecin pour 3 000 habitants
Port-Gentil	1 médecin pour 6 500 habitants
Makokou	1 médecin pour 7 000 habitants
Franceville	1 médecin pour 7 800 habitants
Koulamoutou	1 médecin pour 8 500 habitants
Mouila	1 médecin pour 8 500 habitants
Tchibanga	1 médecin pour 11 000 habitants
Oyem	1 médecin pour 15 000 habitants

En somme, la concentration des médecins dans les grandes villes s'explique par plusieurs raisons : l'appréhension de l'isolement à l'intérieur du pays, le faible nombre du personnel auxiliaire, mais surtout le manque d'équipement, de matériel médical et de médicaments.

L'aptitude professionnelle est généralement reconnue à un individu sur la base de son état de santé. Tout le monde aspire à une meilleure santé afin de s'insérer dans la vie active. Or au Gabon, les efforts en matière de santé sont loin d'avoir atteint des résultats significatifs. Les populations sont exposées à des maladies de toute nature.

Les maladies gastro-intestinales (diarrhée, etc.) constituent une cause de mortalité importante.

Le paludisme, la bilharziose et la maladie du sommeil font des ravages non moins négligeables, de même que la lèpre, les filarioses, le tétanos, la rougeole et la tuberculose. Le sida est entrain de prendre des proportions importantes. En 2007, le Gabon a déclaré 6667 cas de sida évolués en maladie. Ce chiffre est à prendre avec des pincettes, car il pourrait en réalité être plus important. À côté du sida, il y a aussi la chlamydiae qui constitue une grande cause de stérilité masculine et féminine. Les maladies sexuellement transmissibles (syphilis, gonococcies) posent un véritable problème de santé aussi bien pour les nouveau-nés (transmission fœtale) que pour les adolescents.

Le système de sécurité sociale, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), connaît une crise profonde obligeant des salariés cotisants à fournir des médicaments en cas d'hospitalisation. En réalité, la sécurité sociale n'existe que de nom au Gabon. Les attributions qui étaient les siennes sont désormais rangées dans des tiroirs. Aussi les populations sont-elles obligées de recourir à la médecine traditionnelle, car moins onéreuse.

Ce poste « **santé** » absorbe une part négligeable du budget des ménages. Il faut signaler qu'en Europe par exemple, les gens sont beaucoup plus soucieux de leur santé et y accordent une attention particulière. Les visites médicales sont assez régulières et fréquentes, les analyses médicales nombreuses, et l'absorption courante de médicaments. On peut d'ailleurs remarquer que les gens ont des trousseaux de pharmacie à la maison. Tout ceci est possible grâce au système de santé qui y est très développé. Dans la plupart des cas, à travers le tiers payant, la sécurité sociale prend en charge une part importante des dépenses de santé.

À la Société Meunière et Avicole du Gabon, les dépenses de santé sont également l'occasion de demandes d'assistance des salariés auprès de leurs employeurs. La direction de la Société Meunière et Avicole du Gabon a mis à la disposition de son personnel un service médical composé d'une infirmière et d'un médecin (assure les premiers soins de secours, et surtout pour délivrer une ordonnance dans la mesure du possible). Le nombre hebdomadaire d'heures de consultation est de 6 heures, soit 3 jours de consultation à raison de 2 heures par jour. Cette infirmerie est aussi une « banque de médicaments », des bons de pharmacie qui permettent à chaque salarié de prendre les médicaments à crédits qui lui sont prescrits, dont le coût est prélevé en fin de mois sur son salaire. Aujourd'hui encore, la Société Meunière et Avicole du Gabon vient de procurer à tous les salariés une assurance-maladie. Il s'agit là d'un phénomène nouveau qui vient de se développer au sein de cette entreprise. Auparavant, cette forme de prestation, à la SMAG, était le plus souvent réservée à une seule catégorie socioprofessionnelle de travailleurs notamment les cadres français et les cadres gabonais hors catégories. Depuis janvier 2010, l'assurance-maladie vient de se généraliser à la SMAG. C'est ce qu'affirment les propos de cet agent d'exécution :

*« (...) Depuis que je suis à la SMAG, je suis déjà tombé malade deux fois, et j'avais le paludisme. Je m'étais fait traiter sur place par l'infirmerie qui assure les premiers soins. Mais en ce moment, nous avons déjà une assurance-maladie qui nous prend en charge. En ce moment, l'assurance-maladie est obligatoire à tous les employés (mars 2010), sans distinction de catégorie ; même moi qui suis*

*en catégorie F2, j'en bénéficie. Mais, il fut un temps, elle était juste réservée aux cadres et aux Blancs (...) »<sup>196</sup>.*

Il s'agit de la contribution conjointe de la Société Meunière et Avicole du Gabon et du personnel à la couverture médicale du travailleur et de sa famille limitée à huit (8) personnes, à la mutuelle de santé du Gabon (MUSAGAB). À cet effet, le travailleur de la SMAG et sa famille seront couverts par une assurance-maladie dans les conditions suivantes :

- Frais de dossier à la charge de la SMAG
- Cotisation annuelle : 50 % à la charge de la SMAG et les autres 50 % à la charge du travailleur. Sa prise d'effet a été fixée depuis janvier 2010.

Malgré ces aides, l'entraide occupe plus de la moitié des avoirs de ce poste.

### **2.1.1- Logement ou habitation et entretien**

Le logement et entretien regroupe toutes les sommes affectées à la maison d'habitation et/ou à la résidence secondaire.

En effet, plus d'un ménage sur deux fait des dépenses monétaires pour l'habitation. Mon enquête révèle que les ménages locataires sont plus nombreux que les ménages propriétaires (53,6 % contre 34,7 % de propriétaires). Le coût du loyer dans la capitale (en moyenne 30 000 F CFA pour une seule pièce en dur, et à partir de 100 000 F CFA pour une maison de plusieurs pièces) est jugé excessif par les locataires. À cela s'ajoutent les frais d'eau potable et l'électricité dont la facture varie en fonction de la taille du ménage, du nombre de pièces et du matériel électroménager dont on dispose. En effet, comme le souligne Alain Dubresson<sup>197</sup>, le logement ouvrier ne correspond donc pas au type d'habitat le plus précaire et le plus pauvre, et s'il fallait décrire un logement type, c'est plutôt sur un trois-pièces locatif (appelé « deux chambres-salon ») dans les bas quartiers « *matitis* » qu'il conviendrait de mettre l'accent, puisque 201 salariés sur 235 (86 %) sont locataires ou sous-locataires et que 44,50 % d'entre eux habitent ce type de logement.

---

<sup>196</sup> Loïc Axel Mavoungou est jardinier à la SMAG depuis 21-06-2004. Il est de l'ethnie Vili au Sud-est du Gabon. Cet entretien a été enregistré le 03/ 09/ 2010 à 10h30 par le doctorant Wilfried Biveghe Bi Ndong. Il a connu la SMAG grâce à son père, qui avait fait 35 ans de service dans cette boîte. Au lendemain de sa retraite ce dernier l'a amené en 2004 (présenter à son chef de service pour l'embauche) après que son fils ait eu les problèmes à l'école.

<sup>197</sup> Alain Dubresson, « Les salariés de l'industrie manufacturière à Abidjan. Éléments de réflexion sur la condition ouvrière en Côte-d'Ivoire », in Agier M., Copans J. et Morice A., *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1987, pp. 215-244.

Les frais d'électricité et d'eau sont fixés lorsqu'on s'approvisionne chez un voisin. Dans ce cas, les prix et les conditions d'accès varient selon le bon vouloir du propriétaire du compteur et des relations qu'il entretient avec le client. Pour un même nombre des membres du ménage, certains peuvent payer par exemple 14 000 F CFA par mois alors que d'autres payent 25 000 F CFA. Le montant de la facture est par contre variable lorsqu'on possède un compteur personnel. Dans tous les cas, comme me dit un agent de maîtrise du transit, il semble plus intéressant d'avoir son propre compteur que de s'approvisionner chez un voisin qui fixe des tarifs forfaitaires.

En résumé, l'accès salarié et la condition citadine n'ont pas provoqué, pour le moment, d'individualisation massive sous forme d'émergence de structures familiales de type nucléaire semblables à celles des pays industrialisés. C'est même dans les logements conçus à partir de normes occidentales (logements économiques) que la taille moyenne des ménages des travailleurs de la SMAG est plus élevée (7,30 contre 6,32 pour les cours collectives et 5,1 pour l'habitat sommaire) ; dans ce type d'habitat, le nombre de familles élargies est le double de celui des familles conjugales.

La taille des ménages est beaucoup plus forte pour les travailleurs de la zone d'implantation de l'entreprise (Lalala), 9,1 personnes.

En effet, si la taille des unités de résidence croît avec l'âge du chef de ménage et l'ancienneté de résidence en ville, elle croît également avec le revenu salarial, comme le souligne Michel Agier dans une étude réalisée sur l'« Usines, familles et ouvriers au Cameroun »<sup>198</sup>. Dit autrement, en Afrique en général et au Gabon en particulier, la taille moyenne du ménage augmente sensiblement avec le salaire. C'est ainsi que pour les travailleurs de la SMAG, dans les tranches de revenu salarial inférieures à 120 000 francs C.F.A., la taille moyenne est de 5,10 ; entre 120 000 et 150 000 francs C.F.A., elle passe à 6,80 ; au-dessus de 150 000 francs C.F.A., elle atteint 8,1. Des disparités sont certes à souligner, entre les différents types d'habitat, mais aussi entre les groupes ethniques d'appartenance du chef de ménage : parmi les salariés migrants gabonais, la taille des unités dépasse 6 personnes chez les Fang (6,87) du Nord Gabon, les Punu (6,40) de Ndendé, les Ndzebi (6,11) de Mounana ; elle est également supérieure à 9 personnes à chez les Fang de Lalala (9, 41) ; parmi les étrangers, les Bamileké (5,2) et les Foulbé (4,4) ont des unités familiales de plus grande taille que celles des Français (2,1).

---

<sup>198</sup> Michel Agier, « Usines, familles et ouvriers au Cameroun », in Agier M., Copans J. et Morice A., *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1987, pp. 141-181.



L'augmentation de la taille des unités avec l'ancienneté de résidence et le revenu du salarié pose un problème de disponibilité en espace habité et de suffisance du seul revenu salarial pour faire face à des besoins, en particulier alimentaires, croissants.

## **2.2- Les dépenses de la femme**

Dans la société gabonaise, la femme constitue la plus grande consommatrice. Comme disent les « anciens », il faut avoir les côtes solides pour pouvoir entretenir une femme ; surtout si celle-ci n'a pas un emploi rémunéré. C'est d'ailleurs pour cela qu'on exige généralement de l'homme une certaine maturité physique, morale et, maintenant des moyens financiers suffisants, car la femme n'est pas facile à entretenir. De plus, il faut, en permanence, gérer des états d'âme. La plupart des femmes restent encore sous la tutelle des hommes, au même titre que les enfants.

À première vue, cet argument peut être jugé péjoratif ou machiste, mais dans la vie quotidienne, cela se vérifie aisément. C'est ainsi que, même à salaire égal, l'homme s'oblige à « prendre sa femme en charge » au risque d'être taxé d'insouciant ou d'incompétent.

Les dépenses chez la femme suivent généralement l'évolution de la société. Il s'agit donc d'un effet d'imitation. Toute femme veut être « à la mode ». C'est peut-être un snobisme déguisé qui est réellement mis en pratique. Être à la mode signifie acheter les nouveaux produits qui arrivent sur le marché, pour ce qui est des femmes, il s'agit surtout de vêtements. Le refus ou l'incapacité pour un homme de satisfaire à cette exigence sociale peut être source de conflit au sein d'un couple.

En général, la femme est plus jeune que le mari. C'est l'une des raisons pour lesquelles les dépenses consacrées à l'habillement sont très élevées chez les femmes. C'est surtout le renouvellement constant de la garde-robe féminine qui explique cela et, non-forcement le coût des vêtements. Ainsi, toute femme pour son orgueil personnel ou pour celui de son mari veut acquérir toutes les nouvelles parures. D'où l'adage « mon mari est capable ».

Malgré le manque de publicité télévisée ou radiodiffusée pour certains produits, le bouche à oreille semble très efficace. Il suffit de rencontrer une femme dans la rue avec un produit non encore vulgaire pour se dire que l'on est en retard. Par conséquent, il faut se précipiter pour en connaître l'origine.

Le secteur textile prêt-à-porter et haute couture est peu développé à Libreville. Les produits vestimentaires sont généralement des produits d'importation. Pour des raisons de

mode, les quelques produits locaux qui existent ne sont pas appréciés à leur juste valeur. Le vendeur du coin constitue dès lors un conseiller incontournable ; puisqu'il peut donner des informations liées aux nouvelles parutions ainsi qu'à la fourchette de prix de celles-ci.

La recherche de la rareté peut être considérée comme le motif dominant de l'évolution de la mode. C'est la recherche d'une promotion sociale strictement d'apparence, donc l'irréelle peut conférer des habits rares et beaux, qui est la source et moteur de ce comportement, surtout chez les femmes.

Il y a donc inconsciemment une sorte de concurrence entre femmes en ce qui concerne l'habillement. Chacune veut paraître la mieux habillée. Mais l'ironie du sort c'est que, malgré cette recherche effrénée, on retrouve les mêmes produits avec la plupart d'entre elles. On arrive d'ailleurs à une sorte d'uniformisation de la société dans ce domaine. C'est pour cela que les femmes de cadres surtout, pour marquer la différence avec celles des ouvriers importe du linge. En achetant sur place, on est presque sûr de rencontrer plusieurs femmes avec le même accoutrement au marché ou dans la rue. Cela s'explique par le fait qu'elles font généralement leurs courses dans les mêmes magasins.

Les jours de fête (jour de l'an, fête de l'indépendance, fête du Travail, etc.) et ceux de grandes manifestations (mariage, retrait de deuil, réunions associatives, etc.) constituent les moments des grandes métamorphoses, ressemblant parfois à un défilé de mode.

Les produits les plus prisés des femmes sont : les pagnes, les chaussures, les robes courtes ou longues, les ensembles ou tailleurs, les soutiens-gorges et les produits de beauté.

Les **pagnes** ont une grande attraction chez les femmes. En fait, elles les portent aussi bien à la maison (ceux qui ont perdu un peu de leur valeur esthétique) que pour les sorties sans grande importance. C'est aussi pour cela qu'il faudrait en avoir en grande quantité.

Les **chaussures** peuvent être regroupées en deux catégories ; notamment et pour utiliser le vocabulaire local « les babouches » et « les chaussures fermées ».

Les **sandales** s'utilisent à la maison ou pour une sortie banale. Les chaussures fermées ou « à talon » sont réservées pour les sorties ou les grandes retrouvailles. Il est souhaitable d'en avoir en plus grande quantité, car il faut bien varier. Il n'est pas commode de mettre la même paire de chaussures plusieurs fois de suite au risque d'être repoussée. Cela, du fait que le regard d'autrui pèse énormément sur soi comme un gros fardeau.

Les **robes** à l'instar des chaussures peuvent également se scinder en deux composantes : les robes de maison et celles de sorties.

Les robes de maison sont généralement constituées de robes longues ou « *Kabangona* »<sup>199</sup>. En fait, une robe est considérée comme robe de sortie lorsqu'elle est encore à la mode et n'a pas encore beaucoup servi. Il suffit qu'elle ne réponde plus à la mode pour qu'on la range parmi les robes de maison ou aux oubliettes. C'est d'ailleurs pour cela qu'on retrouve souvent des placards bien garnis du linge féminin presque abandonné. C'est seulement par l'entremise de l'entraide que ceux-ci se vident progressivement.

Les **tailleurs** ou **ensembles** n'ont pas de point commun avec la lingerie précitée. La différence se trouve aussi bien au niveau du prix qu'à l'usage qu'on en fait. Comme le disait l'une des femmes cadres de la direction commerciale :

*« Le tailleur est un habit de dame et de luxe, par conséquent il faut l'utiliser avec délicatesse et seulement soit allé au boulot, soit pour de grands moments »*<sup>200</sup>.

Il faut entendre par grands moments la fête. C'est d'ailleurs à ce genre d'occasion que l'on juge de l'aisance matérielle des uns et des autres. Le paraître prend le dessus sur l'être. Il suffit de voir, paraît-il, ce que tu portes pour juger du statut et de la situation financière de ton mari, ce dernier étant le principal financier du ménage.

Le port des **sous-vêtements** a une tout autre explication. Il convient d'abord de rappeler que c'est le linge d'intérieur. Il n'y a que le mari qui apprécie la qualité du sous-vêtement de sa conjointe. À partir de ce postulat, on remarque que l'intérêt n'est plus le même. Il est préférable d'avoir par exemple un soutien-gorge défectueux que d'aller faire les courses pieds nus. Le mari peut facilement excuser ce genre de manquement que la société. « *Je n'achète des sous-vêtements que lorsqu'une bonne partie du stock initial est usé* », m'a-t-on dit. Lorsqu'on essaie d'analyser la situation de plus près, on se rend compte qu'on s'habille pour autrui. Cela témoigne bien de la prééminence de la société sur l'individu.

Les **produits de beauté** constituent aujourd'hui un débat d'actualité. En effet, le teint clair ou le rapprochement à la peau blanche devient la course quotidienne des unes et les autres. Pour cela, il n'y a pas plusieurs solutions. Il faut simplement se ruer vers les produits éclaircissant qui ont la malchance d'avoir des conséquences fâcheuses à long terme. Le but est clair : il faut « brunir ». Pour cela, il faut utiliser n'importe quel genre de produit vendu sur le marché. Pour ce faire, plusieurs mélanges sont possibles. Il y en a qui mélangent une crème

---

<sup>199</sup> Mot d'origine Lingala et utilisé aussi bien à la maison que pour certaines sorties et les robes dites de sorties exclusivement réservées pour les grandes rencontres.

<sup>200</sup> Amélie Manfoumbi est cadre à la direction commerciale, 52 ans. Elle est mariée et reconnaît que son mari à deux femmes, mère de 7 ans enfant.

scientifiquement étudiée et élaborée à des produits accessoires comme la Javel, le ciment, etc. L'adjonction de ces produits n'a qu'une seule conséquence : éclaircir la peau. Mais aux dires des spécialistes, provoquer des cancers de peau. Sans compter toutes les autres maladies cutanées. En l'absence de statistiques fiables dans ce domaine, il serait incongru de dissenter longtemps là-dessus.

En somme, d'un point de vue vestimentaire, si l'on compare les prix existant entre hommes et femmes, il se trouve que les vêtements féminins sont beaucoup plus coûteux.

### 3- Les dépenses pour les enfants

Les dépenses infantiles, de la naissance jusqu'à l'autonomie, elles sont prises en charge totalement par les parents. Une préparation rigoureuse doit être faite déjà avant la venue au monde d'un enfant. En effet, les dépenses infantiles concernent d'abord la layette, l'alimentation, l'éducation et la santé, ainsi que tous les autres besoins nécessaires à son épanouissement.

La layette est l'habillement de l'enfant dès la naissance, vu que nous ne sommes plus à l'ancien régime. Dorénavant les parents qui attendent un enfant, surtout en milieu urbain doivent déjà penser à la garde-robe de celui-ci. Il faut tout d'abord acheter une valise dans laquelle seront rangés les vêtements. Le contenu de cette valise est presque standard, car il existe des articles qu'on est obligé d'acheter. Ne pas en avoir exposé à des blâmes de la part de la sage femme. Quels sont ces articles et à quel prix peut-on les acquérir ? Pour avoir une idée, référons-nous au tableau ci-dessous.

**Tableau 16:** La layette

Articles	Prix en F CFA
2 Bandes	2 000
1 Biberon	1 750
1 Alèse	1 500
10 Brassières	5 000
Chaussons (3 paires)	3 000
Compresse	1 000
20 Couches carrées	9 000
3 Couvertures	6 000

2 Draps	22 000
Eau de Cologne	2 000
Lait	3 500
Poudre	8 00
3 Serviettes	5 500
Pinces	1 000
<b>Total</b>	<b>64050</b>

*Source* : Enquête personnelle Biveghe Bi Ndong Wilfried, Libreville octobre 2011

Il faut rappeler que les articles sus cités ne le sont qu'à titre indicatif. Ils ne constituent qu'environ le tiers des dépenses. On peut fort heureusement compter sur l'entraide pour faire face à ces dépenses. Les aides proviennent généralement des parents, des amis, des collègues, mais aussi de l'entreprise. Pour un travailleur de la Société Meunière et Avicole du Gabon, l'aide n'est pas importante, car on estime qu'il est salarié et qu'il peut aisément s'en occuper.

Qu'à cela ne tienne, on peut recevoir des habits de la part des parents, amis et collègues dont les enfants ont grandi et ne peuvent plus s'en servir. Il s'agit généralement d'une dotation généreuse, sans contre partie.

À la SMAG, la venue d'un enfant est un grand événement. Une prime de naissance de 20 000 F CFA est accordée à tout travailleur qui attend un enfant. Il s'agit simplement de l'assistance et de l'aide sociale aux salariés de l'agroalimentaire. Pour atteindre cet objectif, la SMAG s'est dotée d'une société mutualiste depuis le 23 juillet 2009, même si celle-ci n'a recouvré toute son entité juridique qu'en janvier 2010.

Le but poursuivi par cette mutuelle est selon les agents du personnel de « resserrer davantage les liens de solidarité » qui unissent ses membres et leur famille en allouant des indemnités en cas de décès, de maladie grave ou de longue durée, d'intervention chirurgicale et séjour obligatoire en clinique. Elle a aussi pour mission le remboursement de tout ou partie des frais médicaux, pharmaceutiques ou dentaires.

En ce qui concerne le lieu d'achat de la layette, il faut dire qu'il existe plusieurs points de vente au Gabon. Cependant, la fréquentation de certains de ces lieux est fonction du statut social de l'individu. On peut bien se procurer la layette au marché populaire « Mont-Bouët », dans les boutiques des ressortissants Siro-libanais, au supermarché « Mbolo », à la pharmacie ou dans les magasins spécialisés de la place. Certaines femmes préfèrent même importer leur

layette, car n'ayant pas confiance aux produits locaux ou simplement pour se démarquer du « bas peuple ».

En effet, les produits vendus au marché ou dans les magasins populaires sont généralement des articles locaux. Ils sont de ce fait relativement moins chers et sont achetés par le bas peuple. Le « bas peuple » désigne les populations désœuvrées, au chômage ou à salaire très modeste. L'essentiel pour cette tranche de la population est « d'habiller » son enfant. Aussi, on ne va dans les grands centres commerciaux ou à la pharmacie que pour acheter des articles qui n'existent pas au marché populaire.

Les supermarchés, les magasins spécialisés, les pharmacies et l'importation des produits restent l'apanage des classes moyennes dont les agents de maîtrise et les cadres de la SMAG.

Après cette première phase, le problème va maintenant se poser en termes d'éducation, car pour les parents, celle-ci constitue un souci majeur. C'est à juste titre qu'un adage fang dit : « l'enfant est comme une pirogue ». En effet, on met généralement tous les efforts nécessaires pour concevoir une pirogue. En fin de compte, c'est celle-ci qui permet de se nourrir à travers l'utilisation qu'on en fait pour la pêche. C'est tout de même un moyen de locomotion, car on peut l'utiliser pour partir d'un point à un autre pour traverser une frontière. De même, il faut bien préparer la vie sociale d'un enfant, car c'est ce dernier, devenu adulte qui prendra en charge ses parents.

Au Gabon, l'âge de la scolarisation obligatoire est de 6 à 16 ans. C'est dans le but d'éduquer le plus grand nombre que le gouvernement a pris cette mesure. Cependant, ces mesures ne tiennent pas compte de la situation sociale de tous les citoyens.

Il y a lieu de reconnaître que l'éducation d'un enfant coûte assez chère suivant le cycle et le niveau scolaire. À chaque début d'année, les parents doivent verser des droits d'inscription (à chaque niveau d'enseignement), des droits d'assurance et des cotisations à la mutuelle scolaire et éventuellement des cotisations à l'Association des Parents d'Élèves (A.P.E).

Le budget minimum total pour un premier enfant scolarisé (école primaire) s'élève à environ 40 000 F CFA pour les fournitures et l'équipement. Ce budget s'obtient en faisant la sommation des dépenses suivantes :

À la rentrée de classe, chaque enfant est tenu de remettre une rame de papier canon d'une valeur de 8 000 F CFA à son instituteur. Il doit se présenter en classe vêtu d'un uniforme coûtant en moyenne 5 000 F CFA, et bien sûr une paire de chaussures qui ne coûte généralement pas moins de 4 500 F CFA. Il faut tout de même une gourde et un imperméable

(4 000 F CFA). À tout cela s'ajoutent bien évidemment les fournitures scolaires dont les dépenses sont estimées à 25 550 F CFA.

En plus de ces dépenses, toutes dues en début d'année scolaire s'ajoutent les dépenses de fonctionnement tout au long de l'année scolaire, notamment transport, papier, crayons, livres scolaires et stylos.

Pour aider les familles à scolariser leurs enfants, le gouvernement a bien sûr mis en place un système d'aide sociale. Il s'agit d'une prime de rentrée scolaire accordée aux fonctionnaires et aux affiliés de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (salariés du secteur privé) ou de la Caisse Nationale de Garantie Sociale (Travailleurs indépendants et agents contractuels de l'État). Cette prime était de 10 000 F CFA jusqu'à en 1995. En octobre 1995, celle-ci est passée à 20 000 F CFA par enfant scolarisé. En ce qui concerne les travailleurs de la SMAG, la Direction des Ressources Humaines a généralisé les prêts pour la rentrée scolaire. Ces prêts de la rentrée des classes s'octroient dans les conditions suivantes : 25 000 F CFA par enfants et remboursables en trois mensualités. Dans le même ordre d'idées, la DRH a passé un accord avec une librairie de la place, lequel accord permet aux collaborateurs d'effectuer des achats dans des conditions avantageuses.

Comme on peut s'en apercevoir, il y a un hic par rapport aux mesures gouvernementales, car non seulement la prime de rentrée scolaire est insuffisante par rapport aux dépenses à effectuer, mais encore elle n'est versée qu'à une catégorie de la population : la population active. Les chômeurs et les paysans qui constituent pourtant une grande proportion de la population en sont *de facto* exclus. Ce qui rend difficile la scolarisation des enfants de ceux-ci.

Le passage d'un enfant du primaire au secondaire constitue pour les parents un surcroît de dépenses. En effet, l'uniforme à lui seul coûte déjà environ 12 500 F CFA. Il faut aussi une tenue de sport de 10 000 F CFA (bas de gamme). Les fournitures scolaires coûtent plus chères que celles des élèves du primaire. Un classeur par exemple coûte entre 2 000 et 3 000 F CFA suivant le format. En ce qui concerne les livres, plusieurs procédures sont appliquées. Soit on achète des livres lorsque le collège ou le lycée n'en propose pas, ce qui revient plus cher, soit on en prend à l'établissement moyennant une caution remboursable en fin d'année. Le montant de celle-ci est variable d'un établissement à un autre. La caution n'est restituée en totalité que si les livres sont rendus au complet et en bon état. Additionner à cela, la cotisation pour la coopérative scolaire (1 000 F CFA).

Malgré l'importance des dépenses scolaires de l'enfant du collège ou du lycée par rapport à celui qui est au primaire, il faut quand même relever le fait que les enfants qui ont

été reçus à l'examen d'entrée en sixième bénéficient d'une bourse de 24 000 F CFA par trimestre, seulement si leurs notes sont supérieures à la moyenne qui est de 11/20. Pour le premier trimestre et pour les enfants qui viennent d'aller en classe de sixième, la première bourse est versée sans aucune autre condition.

En somme, les dépenses d'éducation constituent une priorité pour les parents, à des degrés divers et quelque soit le statut social de ceux-ci. On peut alors se demander pourquoi cet engouement pour la réussite des enfants et que font les parents pour aider ceux-ci à réussir ? (Hormis les frais afférents à la scolarité).

À ces deux questions les réponses peuvent être résumées comme ceci. En fait l'école représente aujourd'hui un cadre de référence qui détermine aussi bien la mobilité sociale que la mobilité professionnelle. Suivant la pensée de Mesmin Noël Soumaho, « l'administration publique comme les entreprises privées montrent à l'évidence l'image complaisamment répandue du diplôme universitaire comme sélection des meilleurs, donc de l'élite sociale indépendamment du milieu d'origine. Le diplôme acquis devient de ce fait le seul critère de référence de la stratification socioprofessionnelle : il est institué comme le principal mécanisme de recrutement, de rémunération et de promotion »<sup>201</sup>. En somme, le diplôme est le parchemin nécessaire à l'ascension sociale. Tout le monde semble avoir bien assimilé la règle.

Il semble judicieux de préciser que les parents n'envoient plus les enfants à l'école inconditionnelle, ils attendent de ceux-ci une aide financière à l'âge de la retraite. Les travailleurs interrogés pensent simplement qu'il faut éviter de faire des cas sociaux dans la vie. Pour cela, il faut les aider à réussir afin qu'ils soient plus tard autonomes.

Cependant à la question de savoir que font les parents pour contribuer à la réussite scolaire des enfants, les réponses vont dans le même sens. « J'achète les cahiers, les livres, les uniformes scolaires et je paie tout ce qui m'est demandé par l'administration scolaire pour que mes enfants apprennent dans de bonnes conditions ». Pour les parents, l'achat des fournitures scolaires et le paiement des frais accessoires suffisent pour que l'enfant réussisse, car lorsque je demande s'ils font des contrôles de connaissance ou des cours de soutien aux enfants, les réponses toujours du genre :

*« Je n'ai généralement pas le temps quand je rentre le soir. Je travaille toute la journée et lorsque je rentre le soir, je suis épuisé. J'ai du mal à suivre mes enfants*

---

<sup>201</sup> Mesmin Noël Soumaho, Objectifs de l'enseignement primaire. Contenu des manuels de lecture. Contribution d'une étude sociologique du curriculum au Gabon. Thèse de Doctorat 3<sup>ème</sup> cycle, Paris V, 1987.



*dans les études, et de connaître les programmes qu'ils font à l'école. Le soir, quand je rentre, j'ai juste le temps de manger et de dormir. Parfois, je fais souvent une à deux semaines sans avoir le temps de toucher à ma femme (...). Certains jours, quand j'arrive du boulot, je sens qu'elle est très fâchée. Elle l'exprime souvent en ces termes, « je ne suis pas ta sœur pour que je te garde la maison (...). Et même les dimanches, nous sommes au travail, parce que les chefs nous appellent pour venir travailler en cas d'urgence. Cependant j'exige à ce qu'ils fassent leurs devoirs tous les soirs »<sup>202</sup>. Déclare un conducteur de silo du moulin père de deux enfants.*

En effet, les influences multiples entre travail et non-travail peuvent devenir conflictuelles à cause de la présence simultanée de deux ou plusieurs séries d'obligations à accomplir dans un même espace-temps ou venant des rôles divers à jouer, à tel point que se plier à une des obligations rend difficile ou impossible le fait de se plier à une autre obligation. La solution durable au « mal-être professionnel », selon les termes de Pierre Bardelli et José Allouche (2012)<sup>203</sup>, renvoie à la question du dépassement du schéma économique fondée sur la maximisation du profit. Une telle perspective implique l'émergence d'un autre modèle, « plus attentif » à la dimension sociale, aux conditions de vie et de travail. En fait, plusieurs rôles sont accomplis par les travailleurs, par une même personne, et le temps passé aux activités liées à un rôle ne peut généralement pas être consacré à d'autres activités liées à un autre rôle. En réalité, les relations entre les deux domaines ne sont pas à sens unique, mais elles sont mutuelles. Selon les observations de cette étude, il est vrai que ces influences mutuelles entre le travail et le non-travail sont plus souvent génératrices de conflits que d'harmonie. Dans ce sens, le conflit lié au temps est associé soit à un travail qui demande beaucoup de temps, soit à un emploi du temps très surchargé, ou encore à un excès de rôles. La personne est physiquement dans l'impossibilité d'être présente dans deux rôles simultanés; ce qui crée une préoccupation et une tension interne.

---

<sup>202</sup> Patrick Mbenga est au service moulin, conducteur de silos, son planning horaire est quart de (7h à 19h et de 19h à 7h). Il s'occupe de la réception et du transfert du blé dans les silos privés. Il a été embauché à la SMAG depuis février 2001, en ce moment, il est à la catégorie F.

<sup>203</sup> Bardelli P., Allouche J., « La souffrance au travail : une question de recherche », in Pierre Bardelli et José Allouche, *La souffrance au travail, quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Paris, Armand Colin, 2012, pp. 9-14.

Pour les travailleurs de la Société Meunière et Avicoles du Gabon, ce « mal-être professionnel » est lié au nombre d'heures de travail, au nombre d'heures de repos et d'heures supplémentaires. Plus l'emploi du temps est inflexible, plus le conflit surgit lorsque le travailleur doit se rendre disponible. En principe, le conflit lié aux rôles surgit souvent dans la famille. En effet, le rôle familial, pour les hommes comme pour les femmes, est très souvent cause de conflits entre vie de travail et vie de non-travail à cause de :

- La gestion du temps qu'il suppose entre les deux domaines de la vie (rapporter du travail à la maison ou choisir de délaissé le travail pour le soin des enfants) ;
- Les conséquences contraignantes pour tous les membres de la famille ou de l'équipe de travail (vivre son stress à la maison à travers les maladies, les inquiétudes ou apporter ses soucis familiaux au travail) ;
- Les comportements de travail importés dans la vie de famille ou dans le milieu du travail (considérer les autres comme des subalternes).

À travers cette réponse on est en droit de conclure qu'après les cours, l'enfant est livré à lui-même.

Rappelons néanmoins que ce comportement est adopté par les travailleurs d'une certaine tranche d'âge (les anciens), car malgré le manque de temps tant décrié, les jeunes reconnaissent répondre à certaines questions scolaires des enfants.

*« Je n'ai certainement pas le temps de faire du soutien scolaire de manière régulière, mais je suis toujours prêt à aider mes enfants sur des devoirs pour lesquels ils rencontrent des difficultés »<sup>204</sup>.*

Nous voilà donc en présence de deux catégories de travailleurs dont les premiers manquent de temps pour le soutien scolaire alors qu'ils en ont bien pour les loisirs, et d'autres qui, avec les mêmes horaires, trouvent un créneau pour aider les enfants.

#### **4- Salarié et famille**

Une charge non moins dérisoire qui grève le budget du salarié gabonais est la famille aussi bien dans les sens étroits que dans le sens large. En effet, la famille ne se réduit pas,

---

<sup>204</sup> Auguste Bimanaga, responsable de service sécurité, sûreté et contrôle. Embauché depuis le 2 Mai 2005.

dans les villes africaines au lien de sang. On est parent lorsqu'on est de la même tribu, du même clan, mais aussi lorsqu'on est du même groupe ethnique et que l'on se retrouve à Libreville que l'on considère comme « l'étranger », contrairement au village. C'est ainsi que le nombre de parents que peut avoir un individu se voit gonflé chaque jour davantage.

En raison des exigences de solidarité familiale, les ménages urbains se voient généralement étendus par l'arrivée de certains parents. Cet accueil concerne toutes les autres personnes (vieilles ou jeunes) faisant désormais partie du ménage et appartenant soit à la famille du mari, soit à celle de la femme, soit simplement une personne du même groupe ethnique venu du village.

L'extension du ménage entraîne une diminution relative du niveau de vie de celui-ci, car il faut désormais prendre en charge certains besoins du nouveau membre de la famille.

*« J'ai terminé mes études universitaires il y a trois ans. Dieu merci, je n'ai heureusement pas connu une longue période de chômage. J'ai une femme et trois enfants. Je vis actuellement dans la maison de ma mère, qui est partie définitivement au village. Cela me permet donc d'épargner le prix du loyer. Cependant, en plus de ma femme et de nos trois enfants, il y a cinq autres personnes à ma charge qui sont avec moi, car ma femme ne travaille pas : un petit frère, un cousin, deux petites sœurs et une petite belle-sœur »<sup>205</sup>.*

Plusieurs raisons sont à l'origine de cette intrusion, ce « parasitisme parental » pour reprendre l'expression de Laurent Biffot<sup>206</sup>. J'ai retenu cinq dont les quatre premières concernent les jeunes, notamment la migration scolaire, l'adoption, l'exode rural pour la recherche du travail du blanc, le fait de la modernité et la fuite de la sorcellerie.

#### **4.1- la migration scolaire**

L'âge de la scolarité obligatoire est aujourd'hui compris entre six et seize ans. Généralement les enfants commencent leurs études dans la localité où résident leurs parents.

---

<sup>205</sup> Emile Christian Codjia, est cadre à la Société Meunière et Avicole du Gabon, il est marié, 41ans. En ce moment, il est responsable de l'usine de fabrication d'aliments pour bétail (UAB).

<sup>206</sup> Laurent Biffot, *Facteurs d'intégration et de désintégration du travailleur gabonais à son entreprise*, Paris, ORSTOM Sciences Humaines, 1963, 133 pages.

Cela ne dure que quelques années, car comme je l'ai mentionné précédemment, il n'existe pas de second cycle dans les établissements secondaires de certaines localités. C'est ainsi qu'après la classe de troisième, les jeunes sont obligés de « s'expatrier ». Il faut dès lors opérer un choix judicieux. En effet, on n'ira pas dans une ville sans internat ou sans parent. Même doté d'un internat, on préférera quand même que l'enfant soit transféré dans une ville où l'on a au moins un parent. C'est ainsi que commencent les prises de contact avec un oncle, un frère, une tante, une sœur en mariage ou un parent éloigné dans le pire des cas.

L'arrivée de cet enfant dans la famille a indubitablement une conséquence pécuniaire. En effet, même si les frais de scolarité et d'habillement sont en partie pris en charge par la famille d'origine, la nutrition, le logement, l'électricité, etc. Sont sous la charge du chef de foyer qui héberge. Si cet enfant tombe malade par exemple, on n'attendra pas que son père intervienne de manière ponctuelle.

Il faut signaler que la durée annuelle de cet enfant dans la famille correspond à la période scolaire qui est de neuf mois. Pendant les grandes vacances les enfants regagnent leurs parents pour non seulement souffler un peu, mais aussi pour préparer la prochaine rentrée des classes.

#### **4.2- L'adoption ou le confiage**

En droit on parle généralement de trois formes d'adoption :

- L'adoption plénière qui est en fait une adoption totale. Selon celle-ci, les liens entre l'adopté et l'adoptant sont complètement rompus. L'adopté est dans ce cas assimilé à un légitime de l'adoptant.

- L'adoption simple selon laquelle l'adopté reste lié à sa famille, même si les relations avec celle-ci sont quelque peu desserrées. Dans tous les cas et contrairement à l'adoption plénière, l'adoption n'est pas assimilée à un enfant légitime.

- L'adoption intrafamiliale. C'est celle qui nous intéresse. C'est un cas particulier, car tenant compte de la parenté. Dans ce cadre, un parent éloigné ou même proche peut éprouver le besoin d'un enfant au sein du couple. C'est donc dans ce cadre que les grands-parents adoptent les petits-fils, les oncles et les tantes leurs neveux et nièces, les cousins ou les frères et sœurs s'adoptent entre eux. Dans la société occidentale, tout cela se fait sous le contrôle strict des tribunaux. Au Gabon par contre, on peut décider, d'un commun accord avec la

famille, d'adopter ou alors d'élever un enfant sans être obligé de passer devant un tribunal. C'est donc ce système qui prévaut au Gabon et qui retient toute mon attention.

De ce qui précède, l'adoption intrafamiliale est un choix opéré par un couple. Elle peut s'expliquer par l'une des raisons suivantes :

#### **4.3- Le sentiment d'isolement**

Un jeune couple en début de carrière et sans enfant se sent seul et voudrait un peu de « chaleur humaine » qui caractérise la société gabonaise. Pour cela, il peut faire venir un neveu, une nièce de la famille de la femme ou du mari. L'arrivée de celui-ci présente un autre avantage. En effet, on a toujours besoin d'un enfant dans la maison pour les petites commissions notamment acheter le manioc, le pain chez le commerçant d'en face ou faire la vaisselle, etc. Il s'agit généralement d'un enfant qui va encore à l'école. Dans ce cas, le couple prend en charge toutes les dépenses de l'enfant. Pour les vacances scolaires, l'enfant ne retourne pas forcément chez ses parents.

#### **4.4- La procréation**

Un jeune couple vient d'avoir un enfant. Il peut donc demander à ce qu'une cadette ou une cousine de la femme (ce qui est plus fréquent) ou du mari vienne vivre avec eux. Le rôle de cette dernière est essentiellement de prendre soin du nouveau-né. Surtout dans le cas où la femme travaille. Cela peut s'assimiler à une forme de baby sit-in ou de fille au pair déguisée, même si celle-ci n'est pas rémunérée. Le couple doit toutefois répondre à certains de ses besoins financiers. La jeune fille choisie par le couple doit être d'une grande disponibilité. C'est pour cela qu'on fait généralement appel à une fille sortie du système scolaire très tôt et sans formation professionnelle.

#### **4.5- Les causes économiques**

Il s'agit essentiellement d'un sentiment d'appauvrissement « vrai ou relatif » de la zone de départ. Le besoin d'argent peut donc conduire à l'exode rural à la recherche d'un emploi rémunéré, dans l'espoir de sortir de la misère et accumuler une certaine somme

d'argent en vue de réaliser un projet. Cet espoir peut très vite se transformer en illusion comme nous verrons dans les lignes qui suivent.

Mon enquête à la SMAG montre que l'exode rural est un des principaux facteurs de gonflement de la taille des ménages. En effet, le milieu rural manque de travail rémunéré, et même quand on en a un, le salaire ne suit pas toujours. Il peut s'agir d'un travail précaire avec une paie insuffisante. Libreville serait, de l'avis des « immigrés » le lieu où il existe de meilleurs emplois. Aussi décident-ils de « s'expatrier ». Les conséquences de cet exode sont multiples. La première est une charge en plus pour le ménage qu'ils intègrent. Le revers de cette décision c'est qu'on ne trouve pas toujours ce travail du blanc surtout quand on a aucune formation professionnelle. Ainsi, le chômage peut s'établir sur plusieurs mois, voire plusieurs années. On peut bien sûr faire de petites bricoles de temps en temps, mais cela ne permet pas de résoudre le problème pour lequel on a quitté le village.

Il faut également ajouter le cas des jeunes filles aux mœurs légères, qui abandonnent à leurs frères, oncles ou parents une progéniture illégitime. En effet, elles sont rassurées de ce que celle-ci pourra désormais y être nourrie, soignée et éduquée aux frais généraux du salarié, sans au préalable estimer les charges de ce dernier.

#### **4.6- Le fait de la modernité**

Certaines personnes viennent à Libreville pour suivre les articles qui n'existent pas à la campagne. C'est donc essentiellement l'attrait de la ville, le besoin de changement et surtout le fait que tout le monde y va ou veut y aller. Ce comportement est généralement adopté par de jeunes aventuriers sans véritable projet de vie. Ils partent généralement du village en « taxi brousse » et sans avoir réuni au préalable les frais de transport. Ils comptent sur le parent qui est sur place à Libreville qui travaille pour le paiement des frais de transport. Là encore, la solidarité familiale jouant, ce dernier est obligé de payer ces frais. En somme, l'arrivée de cet individu constitue une charge supplémentaire inutile. Ces jeunes vagabonds et paresseux passent leur temps à des distractions qui dissipent le peu d'argent qu'on leur donne : boîte de nuit, cinéma, cigarettes et débits de boissons.

#### **4.7-Causes socio-psychologique**

Le milieu rural est réputé pour la sorcellerie. De plus, la mort naturelle n'existe pas. La maladie est toujours synonyme d'envoûtement, de mauvais sort, etc. C'est pour cela que

certaines personnes ayant été victimes d'un mauvais sort décident de partir définitivement du village : la ville étant pour eux un lieu de sécurité.

La dégradation des structures familiales et tribales, les querelles internes au niveau des villages ainsi que les problèmes matrimoniaux sont autant de raisons qui peuvent amener un individu à partir définitivement du village pour la ville.

Ce départ inopiné pour vivre désormais chez un fils ou un grand frère, qu'importe, contribue à l'augmentation du nombre des membres du ménage, et de facto, au dégrèvement du budget de celui-ci.

À la question de savoir si le travailleur de la SMAG est obligé d'accueillir tous les parents et « parasites », la réponse qui revient souvent est celle du qu'en-dira-t-on ? Et surtout de l'appréhension de l'exclusion et de la sorcellerie.

En effet, le salarié gabonais en général et celui de la SMAG est quasiment enchaîné. La croyance à l'animisme et à la sorcellerie en sont le mobile. Aussi le salarié se voit obligé de recevoir des personnes étrangères chez lui, souvent contre son propre gré de peur des représailles mystiques qui pourraient survenir.

Je parlais aussi du qu'en-dira-t-on de moi ? En fait, les liens sociaux restent encore très forts au Gabon. Le salarié est le seul à avoir le pouvoir économique. Il « doit » donc aider tous ceux qui sont en détresse. C'est ainsi qu'en cas de difficulté financière, on oriente l'intéressé vers le seul salarié de la famille : « *Va voir Akomo il travaille à la SMAG, puis il est cadre et pose-lui ton problème. Il pourra certainement te venir en aide* ». On arrive dès lors à une sorte d'extorsion ou d'exploitation du salarié par la « famille ». Le salarié perd *de facto* la clairvoyance dans la distinction qui devrait être faite entre gens à aider réellement.

## **5- L'entraide entre voisins/originaires du même village**

C'est aussi une forme de solidarité collective. En effet, en cas de cérémonies de deuil, une cotisation s'organise en vue d'apporter de l'aide à la famille concernée.

On retrouve aujourd'hui plusieurs associations des ressortissants du même village, dont le but est d'aider ses membres, mais aussi de lancer des actions collectives de développement du village, vu que l'État n'arrive toujours pas à résoudre tous les problèmes sociaux.

En effet la crise économique des années soixante-dix conjuguée avec la crise financière des années quatre-vingt a mis à mal les équilibres financiers du Gabon. On assiste

donc au désengagement de l'État en ce qui concerne les investissements collectifs. Devant une telle situation, les « fils du coin » ne peuvent rester insensibles.

Rappelons que les associations villageoises ne sont pas une nouveauté au Gabon. On sait pertinemment qu'il existait des associations villageoises qui avaient pour objectif d'aider les membres dans la réalisation des travaux domestiques et champêtres, ou même lors des grands événements tels qu'un mariage, une naissance ou un décès. Mais c'était au niveau des travaux champêtres que le phénomène associatif était plus utile. Se groupant au sein de société de culture, les membres de la communauté associaient leur force de travail pour défricher et exploiter des champs.

Aujourd'hui en revanche, et compte tenu de l'immobilisme de l'État, ces structures traditionnelles redéfinissent leur organisation, d'abord en se dotant de moyens financiers afin de fournir des services collectifs modernes à leur localité respective. Ce secteur collectif informel est à n'en point douter l'une des réponses originales à la faillite de l'État dans sa mission de service public.

Pour mieux illustrer l'action de ces associations villageoises, je me propose de présenter le secteur collectif informel à partir de l'exemple de l'association de la villageoise de Doum (situé à 9 km de Mitzic, dans le Nord du pays) dénommée ASSOK-NKAM.

L'association du village Doum donne un exemple complet de la structure bipartite propre à ce secteur collectif informel. Le pôle historique de cette association villageoise est le village Doum. Mais suivant le mouvement de l'exode rural et l'urbanisation, cette association apparaît à la ville, notamment à Libreville, sous de nouvelles structures sans toutefois se couper de ses origines grâce à la conservation de la section villageoise.

L'association villageoise de Doum à Libreville est relativement importante. Elle regroupe près de deux-cents membres. On trouve un président, un secrétaire général et un trésorier élus pour une durée de deux ans renouvelable. Il faut faire remarquer que le poste de trésorier et de commissaire aux comptes ont été confiés aux travailleurs de la SMAG, membre de l'association depuis plusieurs années maintenant.

L'association se réunit à intervalle régulier (premier dimanche du mois) de manière rotative chez l'un des membres. Les réunions sont avant tout une manifestation de convivialité où chacun s'enquiert du devenir des autres membres. Mais elles ont surtout une motivation économique puisqu'elles sont le lieu où se développe un réseau de protection sociale. Au-delà de l'aspect purement relationnel, le lien communautaire permet en effet, la création d'un fonds, abondé par les cotisations de chacun des membres, servant à couvrir les besoins sociaux. Les questions de fixation du montant des cotisations et les décisions



afférentes à leur affectation sont prises lors de cette assemblée générale. Chaque membre de l'association peut ainsi solliciter sa communauté pour le paiement des frais médicaux ou pour un prêt en vue de financer un projet. Les décisions sont prises de manière collective. Le président n'a pas le droit de veto. Il ne joue que le rôle de conciliateur.

Actuellement les membres versent des cotisations mensuelles qui varient entre 10 000 et 15 000 F CFA pour les fonctionnaires et les salariés du privé, et, entre 1 000 F CFA et 2 000 F CFA pour les non-salariés. L'argent ainsi collecté a déjà servi pour l'achat d'une tronçonneuse en vue de promouvoir l'agriculture, et à l'achat d'un groupe électrogène en vue d'éclairer le village. Une autre partie est investie dans le développement des activités sportives (achat des maillots, de ballons, etc.). Dans le même temps, l'association achète des médicaments et les manuels scolaires ; respectivement pour le dispensaire et l'école du village. En fait l'avenir du village et ceux qui y sont restés concerne les membres d'ASSOK-NKAM de Libreville, car on se considère toujours comme un enfant du village et on sait qu'on doit y retourner et s'y installer définitivement à la fin de la vie active. D'où cette motivation de créer déjà des structures favorables à la vie au village.

Cinq employés de la SMAG étant originaires du village Doum, une portion (négligeable soit elle) de leurs salaires est injectée mensuellement dans l'association.

Par ailleurs, des vieux isolés reçoivent de temps à autre des aides de leurs voisins des médicaments ou de la nourriture. Ce qui ne fait que grever le budget du travailleur de la SMAG.

## Chapitre 6

### Adaptations et attitudes dans la production traditionnelle et industrielle

Comprendre la question des mutations des populations et de leur culture lors de l'avènement de la colonisation, impliqua directement la notion d'adaptation des comportements liés au travail traditionnel et industriel de même que le souci de la préservation des comportements desdits peuples. De la sorte, il m'a semblé judicieux de présenter, de façon générale, le passage de la consommation des produits traditionnels à celui afférent aux habitudes alimentaires héritées de la colonisation, en l'occurrence, la consommation des produits industriels, notamment, le pain, le blé, la farine et les œufs. Ces changements alimentaires ont entraîné des bouleversements dans la culture des produits longtemps consommés au sein desdites sociétés. En effet, la culture des aliments de base telle la banane, la patate, le manioc, le tubercule et l'igname furent petit à petit supplantée par les produits importés par les colons dans le but de permettre aux populations de diversifier leurs habitudes alimentaires. Ce processus d'adaptabilité alimentaire ne se fit pas sans conséquences directes ou/et indirectes. Evidemment, la cohabitation des deux types de produits agricoles et industriels eut pour corollaire l'hybridation alimentaire, concept clef de ma thèse qui illustre, bien entendu, le choc qui a pu exister et existe encore entre la rencontre de ces cultures.

Longtemps appréhendées sous le prisme de la tradition, les cultures locales n'ont eu de cesse à nourrir les familles et les villages, comme je le démontre plus haut dans le statut du salarié. L'idée de surplus, de valeur ajoutée, n'apparut qu'avec l'incorporation des attitudes liées à l'occidentalisation des habitudes alimentaires. De ce fait, la production traditionnelle d'antan, devint, avec le temps, un moyen de pratiquer des échanges commerciaux intercommunautaires. D'où l'intégration de la notion de vente, de profit, de rentabilité, conséquence de la production abondante, qui fut implicitement singier chez les Européens, précurseurs de l'esprit entrepreneurial au Gabon. La SMAG constitue, à bien des égards, un spécimen mettant en relief le passage de la production traditionnelle agricole à l'ère industrielle en passant par le processus d'hybridation, vu sous l'ancrage de la cohabitation des deux cultures.

## **I-Conceptions et comportements liés aux produits et au commerce**

La particularité de la SMAG, c'est que sa production est de type alimentaire, et que sa matière première alimentaire est entièrement importée. Elle importe en effet qu'une céréale de France, le blé qu'elle transforme en farine pour toutes les boulangeries du Gabon. Et les déchets meuniers sont transformés en aliment pour bétails. Dès lors, la culture d'entreprise de la SMAG concerne non seulement la gestion des ressources humaines mais entre en concurrence avec la production alimentaire traditionnelle. En tant que pays tropical, le Gabon est un pays de tubercules (igname, taro, manioc) et non de céréales. On comprend donc que la SMAG représente une sorte de choc culturel alimentaire permanent par rapport auquel il est indispensable de situer la culture gabonaise d'avant et d'après la SMAG.

De même, en tant qu'entreprise de commercialisation de produits nouveaux, la SMAG pose la question des fondements culturels du commerce tel que pratiqué par les populations aux 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles. Il est reconnu que le commerce précolonial qui s'effectuait sur le grand fleuve Ogooué par exemple, était tributaire des commissions qui devaient être versées aux populations riveraines, au fur et à mesure que les marchandises montaient ou descendaient la voie fluviale bordée de villages. Ainsi donc la culture du commerce existait au Gabon avant l'arrivée des Européens : elle avait ses produits et elle avait sa réglementation coutumière. Ce chapitre voudrait expliciter la culture des produits et du commerce qui préexistait avant l'ère des nouveaux produits alimentaires et du nouveau commerce inaugurée par l'avènement de la SMAG sur le marché alimentaire gabonais. L'hybridation d'entreprise de la SMAG comprend donc la culture de ses produits et la culture de son commerce. Il sera intéressant d'évaluer l'impact de la SMAG sur la culture alimentaire gabonaise tout comme il sera intéressant d'analyser comment cette entreprise s'est adaptée à la culture alimentaire gabonaise.

### **1-Quelle est la culture des produits dans la société gabonaise ?**

Dans la société tradition, on pratiquait diverses cultures. Les principales étaient celles du manioc, de tarot, et de la banane auxquels se mêlaient les ignames, le maïs, la canne à sucre, les ananas, le piment et une grande variété de légumes. Si les rendements étaient généralement bons la première année, l'année suivante, on était obligé d'aller refaire une autre plantation ailleurs parce que le sol, épuisé, ne donnait plus rien ou presque.

Il convient de souligner l'originalité du travail de la terre en pays téké. Cette originalité tenait aux conditions naturelles que connaît cette région. En effet, peu accidenté et légèrement ondulé, le pays téké offrait et offre même encore un sol sablonneux, recouvert d'une herbe courte vert clair d'où émergent çà et là des arbustes rabougris. Seuls, quelques rares rivières et ruisseaux voient se développer le long de leur cours une végétation luxuriante qui en souligne le dessin sinueux d'un trait vert foncé. Les terres fertiles sont rares et cela a contraint les Téké à mettre au point des méthodes culturales appropriées que l'on ne rencontrait nulle autre part dans la région qui forment à présent le Gabon.

Ici, comme ailleurs, les travaux des champs avaient lieu pendant la saison sèche. A cette époque de l'année, on arrachait l'herbe que l'on rassemblait en monticules régulièrement espacés. Dès les premières pluies, cette herbe se décomposait et fertilisait le sol qui était alors prêt à recevoir les cultures. Pour remuer la terre et ensemercer le champ, on se servait d'une sorte de houe formée d'une palette de fer arrondie, large d'environ quinze centimètres et se terminant d'un côté en une pointe qui était enfoncée à angle droit dans un manche long d'environ cinquante centimètre nous dit l'historien Nicolas Metegue N'nan (1979). Les semences n'étaient nullement jetées au hasard mais étaient disposées suivant un plan régulier, si bien que Ballay, en arrivant en pays téké, a comparé les plantations de cette région aux champs d'Europe. Pour le manioc, on prenait particulièrement soin ici d'entourer le pied de la tige d'un amas de terre et de racines afin d'y accumuler le plus d'eau de pluie ou de rosée possible.

S'agissant des produits de la chasse et de la pêche, ces derniers étaient très recherchés à cause de l'importance de l'ivoire dans le commerce et il faut dire que la chasse à l'éléphant tenait une grande place parmi les activités des Akélé et, surtout, des Fang, qui usaient de trois procédés pour abattre ces géants de la faune terrestre. Le premier de ces procédés consistait à tendre, sur les pistes d'éléphants, des pièges spéciaux destinés à embarrasser ces énormes bêtes pendant que les chasseurs les assommaient à coups de lances et de flèches. Parfois aussi, on creusait, sur ces pistes, des fosses dont le fond était garni de solides sagaies, comme nous le dit Georgin Mbeng Ndemezogo dans sa thèse « *La commercialisation du gibier au Gabon. Anthropologie du conflit des imaginaires du rapport à l'animal* » (2011). Enfin, les Fang utilisaient une autre technique de pièges, appelé « ossap » ou « awoura ding » en langue fang, sa particularité d'aligner les pièges. Cette particularité fait qu'on les appelle pièges à barrage.

Une partie des produits de l'agriculture, de la chasse et de la pêche était consommée immédiatement tandis que l'autre partie était gardée comme provisions. A cet effet, la viande et le poisson étaient séchés dans les fumoirs et chargés dans des paniers que l'on mettait dans

des greniers placés au-dessus des foyers dans les cuisines. Une infime partie seulement de ces produits était commercialisée et alimentait les échanges à l'intérieur des différentes communautés ou entre celles-ci.

Alors que toutes la matière première (blé, poulet) de la SMAG, sont importées de France et tous les produits sont destinés à être commercialisés. Ainsi, la SMAG à comme pour produit de base le blé (matière première) qui est nettoyé transformé sur place dans l'entreprise (voir Les phases du processus de fabrication). C'est à l'exemple du service issu qui a pour rôle de transformer les résidus issus du blé en aliments pour animaux domestiques : le *son cubé* qui par la suite est exporté vers les U.S.A et Asie. Et quant au *son fin* et le remoulage, ils sont destinés à la consommation locale.

### **1.1-Quelle est la culture industrielle des produits de la SMAG et comment cette dernière s'est-elle adaptée à la société gabonaise ?**

À sa création, la SMAG a débuté ses activités au Gabon par l'agriculture et l'élevage. Petit à petit, la société s'est spécialisée dans les trois secteurs les plus porteurs : la minoterie, l'élevage des poules pondeuses et l'alimentation animale. Aujourd'hui, la SMAG produit 99 % (le seul producteur de farine au Gabon) de la farine consommée au Gabon, par les particuliers, mais surtout dans les boulangeries/pâtisseries et produit également 60 tonnes/jour d'alimentation animale. Avec un domaine avicole de la Plaine-Nto de 50 hectares de terrains mis en valeur en pleine zone forestière (10 poussinières, 13 poulaillers de ponte), la SMAG est le plus gros producteur d'œufs au Gabon avec 100. 000 œufs/jour soit environ 3 200 000 œufs par mois.



**Photo 12:** Photographie de la cérémonie d'inauguration (Chiclé Biveghe Bi Ndong Wilfried), Libreville, septembre 2010, à 10 h 15.

Cette photo a été prise à l'occasion de la cérémonie d'inauguration de la SMAG en 1969. À l'extrême droite, nous avons le chef d'État de la République gabonaise et à gauche une délégation venue de la France. Ce cliché est un témoignage du moment fort et symbolique qu'a été cette cérémonie. Les anciens (retraités), à l'exemple du vieux « Ekan Mba Daniel » s'en souviennent encore comme si c'était hier. Pour rendre cet événement mémorable, et surtout pour retenir l'attention des travailleurs, cette photographie a été placée à l'entrée de la porte de la Direction générale.

L'élevage de poules pondeuses est une activité très technique et demande beaucoup de soins pour rester rentable. L'investissement du départ s'avère très lourd : achat de grands terrains, construction de bâtiments adaptés, achat et importation de poussins, formation de techniciens, nourriture pour des poules qui ne commencent à pondre qu'au bout de 20 semaines, un œuf par jour au maximum, désinfection soignée et régulière des sites d'élevage, soins vétérinaires, transport et emballage des œufs...

La liste des charges est très longue pour un œuf qui ne doit pas coûter plus de 100F chez le détaillant final. Aussi, le rendement et la qualité de gestion des poules sont-ils primordiaux pour la viabilité d'un élevage industriel comme celui de la SMAG. Les œufs sont vendus frais et la production doit donc s'adapter conformément à la demande des consommateurs. Une baisse des ventes peut conduire à l'abattage de poules afin de ne pas avoir à nourrir des animaux dont on ne vendra pas la production, mais qui continueront à manger chaque jour. Il faudra 3 mois pour revenir au volume de ponte maximum.



**Photo 13:** les poules pondeuses de Nkoltang (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), 10 septembre 2011, à 14 h.

La photo suivante montre les poules pondeuses dans leur poulailler qui pondent un œuf par jour. Mais avant que l'œuf arrive dans l'assiette du gastronome, le processus de fabrication est très long et fastidieux. Chaque mois, la SMAG importe 14 000 poussins de France par avion, tous de race Isa Brown, la souche la plus utilisée dans le monde, apprécié pour sa robustesse et la qualité de ses œufs. Placés dans l'une des 13 poulinières, ils vont y grandir tranquillement et sans inquiétude pendant environ 20 semaines, le temps d'arriver à

maturité. À 20 semaines, les poules sont transférées dans un poulailler à ponte. Elles mettront encore 6 à 7 semaines avant de pondre un œuf par jour et une production de 32 millions d'œufs par an, leur rendement maximum, qui restera stables pendant un certain temps avant de décroître doucement jusqu'à leur mort, 2 ans plus tard environ.



**Photo 14:** Conditionnement des œufs (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, août 2010, à 12 h 45

Sur cette image, nous voyons un salarié en pleine activité. En ce moment, il procède manuellement au triage et à la mise des œufs dans les alvéoles. Après cette première étape, les œufs passeront dans un appareil ou ils seront marqués, datés et contrôlés ; avant d'être commercialisés quelques heures seulement après la ponte. Ces œufs seront vendus à des grossistes qui les redistribuent ensuite à toute la chaîne commerciale, jusqu'à l'épicier de détail du quartier, chez qui l'œuf arrive dans les 48 heures après la ponte.

Durant toute la période de ponte, chaque poule mange environ 120 grammes de céréales par jour. Elle doit être entretenue et soignée par un vétérinaire et vit dans un espace propre, quotidiennement entretenu et désinfecté, afin d'éviter les maladies et les parasites.



Les œufs de la SMAG sont automatiquement récoltés, dès leur ponte, pour être placés en alvéoles, ces plaques de carton bleues qui protègent les œufs de la casse, puis transportés au site de Lalala à la Direction générale où ils seront marqués, datés, emballés et conditionnés. En fait, les camions qui assurent le transport parcourent environ une vingtaine de kilomètres dans une route mal entretenue. En effet, pour éviter la casse des œufs sur le trajet du site de production de Plaine-Nto à Nkoltang jusqu'au site d'emballage de Lalala, l'entreprise refait régulièrement la route.

À ces périodes d'expansion ont correspondu des vagues de recrutement qui ont gonflé l'effectif du personnel de 122 employés en 1985 à 235 en 2011, l'embauche des temporaires répond aux fluctuations du marché, circonstancielles ou saisonnières.

Ces augmentations en capacité se sont accompagnées d'agrandissements et de rénovations d'équipement usinier (silos, machine et bâtiments). Ainsi le 23 mars 2007, la SMAG inaugure une nouvelle entité de production en présence des autorités locales. La capacité de production pour répondre à la demande du marché est passée de 180 tonnes à 280 tonnes de farine par jour. L'investissement correspondant est de 2,15 milliards de francs CFA. Les salles de fabrication de la farine se sont développées en surface et en volume (salles de fermentation, de brassage de filtration et de garde), celles de conditionnement et stockage (expédition) surtout en surface. Ces transformations spatiales sont reconnaissables et datables par leur architecture. La façade principale, visible depuis l'autoroute, remplit une fonction de « représentation » de par sa transparence sur les salles « symboliques » du processus de production et son entretien particulier.

Le processus est continu et demande une organisation minutieuse, du site de production au point de vente.

Par ailleurs, la SMAG n'est pas le seul producteur d'œufs frais au Gabon. L'entreprise est « concurrencée » par de nombreuses petites fermes plus artisanales se partageant le tiers restant du marché, ce qui représente tout de même le nombre non négligeable de 15 millions d'œufs par an. Pour s'adapter au marché, avec son expérience et sa technicité, la SMAG est une source primordiale de conseils techniques pour ces petits producteurs. En effet, la plupart des petites fermes artisanales, achètent des aliments de toute sorte à la SMAG pour l'élevage. En même temps, la SMAG se charge de leur donner des conseils techniques et pratiques pour que ces derniers puissent améliorer leur production.

La ferme de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG), créée en 1969, avait connu des difficultés en 1995-1996 du fait de la levée de protection douanière au sein de l'Union Douanière Economique de l'Afrique Centrale (UDEAC) et de la concurrence du

secteur informel. Elle a cependant su maintenir et développer son activité avec une production de 32 millions d'œufs par an. Quelques élevages privés de taille moyenne subsistent dans la périphérie des grandes villes, comme la Ferme du Paradis de Jacky Cochon, bien connu des Librevillois. Le secteur du petit élevage privé semble en revanche susciter un intérêt croissant à la périphérie de Libreville, où plus d'une quarantaine d'élevages ont été recensés produisant 17 millions d'œufs par an, et vendant 300 T de viande par an (poules pondeuses de réforme), une dizaine d'éleveurs vendent environ 200 T de poulets de chair par an. Un programme de l'ONG Vétérinaires Sans Frontières vise à développer l'élevage de gibier de brousse (aulacodes : rongeur aussi appelé "agouti" consommant pour 80% des fourrages, ainsi que des tubercules et des céréales). Il aide l'établissement d'éleveurs privés. Ces productions, qui sont un appoint non négligeable au revenu des agriculteurs et devraient réduire les prélèvements d'animaux sauvages protégés, ne représentent que de faibles quantités comparées aux besoins d'une ville d'un demi-million d'habitants. Une alternative aux surgelés jeter un œil sur un livre de recettes de cuisine gabonaise suffit à comprendre qu'en dehors de la pêche, la seule viande traditionnellement consommée au Gabon est le gibier. L'élevage est relativement nouveau au Gabon. L'omniprésence de l'argent du pétrole à longterm laissé croire que les Gabonais n'avaient pas à se compliquer la vie à investir dans le secteur de l'agroalimentaire, source d'emplois physiques et contraignants, l'importation de denrées des pays voisins ou plus lointains réglant définitivement le problème. Hélas, l'accroissement des villes et la baisse des revenus traditionnels ont changé la donne. Il faut maintenant compter ses sous au pays, et les produits importés coûtent trop cher pour beaucoup de Gabonais. À défaut de créer de véritables élevages industriels, il faut maintenant trouver des solutions efficaces pour nourrir la population de Libreville en améliorant petit à petit l'autosuffisance alimentaire du pays. Le gibier ne peut pas être chassé en quantité suffisante, sauf à détruire irrémédiablement l'atout maître du Gabon pour les années à venir, sa diversité biologique. De plus, l'irruption de la fièvre hémorragique Ébola rend suspecte une grande partie de la viande de brousse. Face aux faillites des grands projets de fermes d'état, il ne reste qu'à développer les petites unités de production privées, à proximité des grands centres urbains, l'état catastrophique des moyens de transport interdisant une production trop centralisée de viande fraîche. Mais là aussi, les mauvaises habitudes ont la vie dure. Dans le contexte périurbain de Libreville, le profil prédominant du candidat-éleveur est celui du cadre d'entreprise ou du haut fonctionnaire. Ces candidats ne désirent pas effectuer eux-mêmes les travaux d'installation et de fonctionnement de l'élevage. Ils engagent et rémunèrent une personne à cet effet. Tout juste peuvent-ils assurer une surveillance plus ou moins rapprochée. Le personnel engagé est rarement aussi

motivé que le « financier » et la qualité de l'élevage s'en ressent toujours. Les causes sont diverses : salaires peu élevés ou non versés, mauvaises conditions d'habitation, manque de matériel, fourrage éloigné, etc. Les départs précipités sont fréquents et un élevage non entretenu, même durant quelques jours, subit des pertes inévitables. Les raisons pour lesquelles ces « financiers » se lancent dans ce type d'élevage ne sont pas toujours les plus garantes de sa réussite : prestige, politique, assurance retraite, amour des animaux, etc. Les objectifs d'autoconsommation et de rentabilité ne viennent qu'en dernière position. Dans ces conditions, la rigueur obligatoire et quotidienne dans la gestion de l'élevage fait défaut. Le manque d'expérience et de tradition en matière d'élevage organisé pèse lourd et une formation accélérée ne compense pas ce handicap. En clair, ce n'est pas demain que le Gabon produira la viande qu'il consomme. Pourtant, de nombreux signes permettent un peu d'optimisme à moyen terme : les petits éleveurs, souvent aussi agriculteurs, se multiplient autour de Libreville, avec l'aide d'organismes dynamiques comme l'IGAD ou d'ONG comme Vétérinaires Sans Frontières. Surtout, l'idée d'élevage de gibier fait son chemin. Déjà, quelques exploitations d'aulocodes (ou Agouti) voient le jour et des essais sur des espèces sauvages comme le Porc Épic ou le phacochère semblent prometteurs. Tout comme l'agriculture et la pisciculture, l'élevage entre doucement dans les mentalités gabonaises, se heurtant toutefois à des problèmes de financement, car démarrer une activité agroalimentaire demande un investissement élevé, de formation et de main-d'œuvre compétente. La Ferme du Paradis Partant d'une fabrique de brique au Cap Santa Clara, Jacky est aujourd'hui éleveur, charcutier et restaurateur, connu de tous à Libreville sous le nom de Jacky Cochon.

*«Tout à commencé lorsque j'ai construit ma première porcherie avec l'aide de copains, à partir de briques réformées, celles que je ne pouvais pas vendre. Dans un premier temps, j'élevais des cochons pour le plaisir. Ils finissaient en festin deux ou trois fois par an avec la famille et les copains qui m'avaient aidé à construire les boxes. Les cochons se reproduisaient bien et vite. J'ai donc commencé à agrandir la porcherie, puis j'ai cherché des débouchés à la viande, car il fallait tout de même amortir un peu le coût de l'élevage, la nourriture surtout. Les boucheries de la place me proposaient des prix trop bas pour me permettre d'être rentable. Alors j'ai décidé de vendre en direct : j'ai développé le « Panier Ménage » un demi-cochon découpé et livré à domicile. Un ami cuisinier m'a appris à faire le jambon, puis les différents pâtés... J'apprenais à gérer un élevage de cochons de plus en plus important et, en même temps, à*

*transformer la viande en charcuterie de plus en plus évoluée. Jusqu'au jour où j'ai pris la décision d'ouvrir ma propre charcuterie : la charcuterie Ikasa (Le Marché). Puis un peu plus tard, la « table de casse-croûte » que j'avais installé dans la charcuterie est devenue un restaurant, mitoyen de la charcuterie. Maintenant, je gère trois entités distinctes : La Ferme du Paradis, la charcuterie Ikasa, qui fait aussi traiteur, et le restaurant Chez Jacky ».*

Lorsque Jacky raconte comment il est devenu le spécialiste du cochon à Libreville, tout semble simple et évident. Mais cette souriante modestie cache un énorme travail d'éleveur puis de charcutier. Ses premiers cochons étaient une race locale, produisant des animaux de 40 à 50 kg. Cela posait un réel problème de rentabilité : un cochon de 50 kg coûte cher à nourrir et à soigner, mais produit très peu de viande. Malgré l'aide active de l'IGAD (Institut Gabonais d'Appui au Développement), il fallait construire les bâtiments, se former aux techniques d'élevage, acheter des animaux destinés à la reproduction, acheter les aliments, payer l'eau - un cochon en consomme 100 litres par jour - et les employés. Les petits cochons locaux ne permettaient pas d'attendre un seuil de rentabilité suffisant. Il lui a donc fallu faire venir des cochons d'Europe (puis dans un second temps, pratiquer l'insémination artificielle avec l'aide de l'IGAD) et les croiser aux cochons locaux, plus rustiques, mais surtout plus résistants à la chaleur et aux maladies. Aujourd'hui, après beaucoup de travail et de patience, les cochons de la Ferme du Paradis pèsent 250 kg. Les 60 truies destinées à la reproduction accouchent de deux portées annuelles de 12 à 15 cochonnets.

*«Au début, j'ai essayé d'élever aussi des canards, des lapins et même des moutons, mais c'est très compliqué de faire cohabiter tout ce petit monde. D'abord parce que les techniques d'élevage sont très différentes d'un animal à l'autre et qu'on ne peut pas les maîtriser toutes aussi bien. Ensuite, certains animaux apportent des maladies aux autres. Enfin, et surtout, cela demande des investissements très importants pour chaque espèce élevée. C'est compliqué de gérer tout ça en restant rentable. Alors j'ai préféré me spécialiser dans les cochons et j'ai très vite abandonné les autres espèces ».*

Le résultat est convainquant : le « Label » Jacky Cochon est reconnu pour la qualité de ses produits du terroir et la charcuterie Ikasa écoule la totalité de la production de la Ferme du Paradis.

Produisant des aliments performants pour ses poules, la SMAG était et est encore apte à répondre à la demande d'éleveurs de produire aussi des aliments pour le bétail. C'est maintenant devenu sa troisième ressource avec 60 tonnes de farines et granulés par jour, aussi bien pour les volailles, que les cochons, les poissons, les lapins ou les chevaux. En fait, son unité de production est assez souple et adaptée pour produire à la demande des aliments pour tous types d'animaux au Gabon.



**Photo 15:** Magasin aliments pour bétails (Cliché : Biveghe Bi Ndong Wilfried) à la SMAG, le 13 Mars 2007, à 17h 20 min.

Sur cette photo, au premier plan de cette image, nous voyons deux personnes. D'abord à notre gauche M. Jean Fidèle (polo blanc) qui est ici le chef du magasin aliments et à sa droite son adjoint M. Georgelain. J'étais arrivé dans ce magasin en fin de journée. En ce moment précis, les deux chefs étaient en train de faire le point de la journée. Et selon eux, ce

magasin contenait deux sortes d'aliments: ceux qui sont destinés aux clients (ponte, poulette, poussin, finition, démarrage, blé, engraissement, gestante, etc.) et ceux qui sont destinés pour l'élevage SMAG situé à la Plaine Nto (ponte réforme nutec, pic de ponte 7% son, pic de ponte 5% son, etc.). Et au second plan, juste derrière nous voyons les palettes de sacs d'aliments pour bétails qui sont destinés à la vente.

Totalement renouvelée en 2007, la jeune équipe dirigeante du service commercial s'est fixé des objectifs ambitieux. Ce qui peut paraître comme une anecdote voire un choc culturel. En effet, dans la culture culinaire de la société traditionnelle gabonaise, les œufs ne sont ni vendus ni consommés. Mais pour la direction commerciale de la SMAG, considérant que la consommation moyenne d'œufs par habitant est encore assez faible, les Gabonais ne mangent aujourd'hui en moyenne, qu'un œuf par semaine, ce qui est très peu en comparaison d'autres pays, elle a mis en place une politique de développement de ses produits, appuyant par là même les autres producteurs qui devraient profiter de l'augmentation des ventes en résultant.

D'autre part, le bénéfice des études en matière de soins et d'alimentation animales, destinées, dans un premier temps, à répondre aux besoins de rentabilité de son domaine avicole, est appliqué aux aliments développés pour être vendus aux éleveurs : il n'y a aucune différence entre la composition et les dosages des aliments vendus et ceux consommés par les poulets de Nkoltang. Par ce biais, c'est toute la technicité de la SMAG qui est mise au service des éleveurs gabonais, ceux-ci disposant maintenant de véritables d'aliments performants, quelques soient les animaux qu'ils élèvent, produits sur place et donc immédiatement disponibles en quantité importante.

En définitive, il convient aussi de dire que ces produits industriels de la SMAG, rentre en concurrence directe avec les produits locaux. Et se font une place de plus en plus importante dans l'alimentation des Gabonais. Cela a pour effet d'accroître le goût du luxe des produits industriels dans certains ménages et de rendre la population gabonaise de plus en plus dépendant de la SMAG en contribuant à la disparition de l'agriculture local. Les nouveaux produits comme la farine, s'est substitué au manioc. En effet, devant l'afflux des produits de la SMAG (œuf, poulet, farine, pain), les autochtones sont de plus en plus portés à délaisser les produits agricoles (tarot, tubercule, igname).

## **2-Quelle est la culture gabonaise précoloniale du commerce ?**

C'est par le terme de traite que sera désigné le commerce précolonial qui à partir des côtes, pénétrait dans l'intérieur jusque vers les populations productrices. Ce commerce donnait lieu à une circulation de marchandises européennes vers l'intérieur et de produit locaux vers la côte, mettant en jeu une suite d'ethnies qui se relayaient les unes les autres entre les producteurs et les commerçants européens.

### **2.1-Organisation du commerce au Gabon dans la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle**

Cette organisation consistait en un système d'intermédiaire reposant sur la division du pays en un grand nombre d'entités politiques plus ou moins indépendantes les unes des autres.

D'une façon générale, chaque peuple avait monopole du commerce sur une aire géographique bien déterminée, au-delà de laquelle il ne pouvait aller vendre ou acheter des produits. Il devait obligatoirement remettre ses marchandises à ses voisins.

Ainsi, en prenant pour exemple la grande artère commerciale qu'était l'Ogooué, on remarque que les Orungu et les Nkomi ne pouvaient aller commercer sans encombre au-delà du territoire des Galwa et des Enenga, tandis que ces derniers devaient obligatoirement s'arrêter chez les Okandé qui, eux, ne pouvaient dépasser le pays des Aduma, intermédiaires commerciaux des peuples d'amont, à savoir les Ndumu et les Téké qui traitaient avec les Lari du Congo. Ainsi étaient entretenus, le long des voies de communication dont les principales étaient les fleuves et les rivières, d'innombrables réseaux commerciaux allant de la côte aux régions les plus reculées de l'intérieur du pays.

C'est certainement par ces voies commerciales que sont entrées dans le bassin de l'Ogooué, venant de celui du Congo, certaines variétés de manioc, notamment une variété amère vulgairement appelée « *bekungu* » (la congolaise) et une variété plus douce appelée « *matadi* », nom d'une localité du bassin congolais.

Naturellement, chaque intermédiaire prélevait des droits de commission plus ou moins élevés sur chaque article qui passait par lui. Le principal bénéficiaire de cette chaîne commerciale était évidemment le courtier de la côte qui traitait directement avec le capitaine de commerce européen. Le producteur de l'article, lui, ne touchait que très peu de chose lorsque le prix de sa marchandise lui revenait, parfois, après plusieurs mois.

Par ailleurs, il faut bien souligner que personne n'était au fond mécontent de ce système. En effet, chacun s'accrochait à sa position et s'efforçait de maintenir son voisin dans l'ignorance de ce qui se passait vers la côte. Chacun s'ingéniait à faire croire aux autres qu'il encourait de grands dangers en allant chercher ou vendre des produits pour leur compte. Selon Nicolas Metegue N'nan, les habitants de la côte, en particulier, faisaient croire à ceux de l'intérieur que les Blancs étaient des cannibales et qu'il n'était nullement de leur intérêt d'entrer en contact direct avec eux. D'un autre côté, ils racontaient les choses les plus horribles aux Européens qui tentaient d'aller explorer les régions de l'intérieur.

De fait, le commerce était à l'époque une entreprise comportant de grands risques. Aux difficultés de circulation dues aux conditions naturelles du pays et de l'état rudimentaire des moyens de transport s'ajoutait le danger permanent de la piraterie le long des voies fluviales et terrestres. Aussi les convois de pirogues et les caravanes de courtiers se faisaient-ils accompagner d'une force armée toujours en état d'alerte.

Ainsi, le « le grand commerce » n'était pas à l'époque une activité que pouvait exercer n'importe qui. Hormis le fait qu'il fallait être d'un certain rang social pour pouvoir bénéficier d'un crédit, l'armement d'une pirogue de commerce exigeait un personnel relativement nombreux et ayant certaines qualités physiques. Certes, les convois étaient-ils toujours composés de plusieurs habitants d'un même village ou de villages différents, mais il est clair que la plupart de ces gens n'étaient que des commerçants de moindre importance au regard des chefs et des notables qui dirigeaient les convois et qui disposaient d'un certain nombre d'esclaves et d'une progéniture généralement nombreuse<sup>207</sup>.

## **2.2-Les marchandises et leurs prix**

Dans la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle, le commerce se faisait essentiellement sous forme de troc dans les différentes régions du Gabon. Les monnaies de fer locales, frappées par certains peuples, étaient d'un usage très limité. Les autochtones n'acceptaient pas non plus les monnaies occidentales en paiement. Les produits les plus prisés dans le pays étaient les marchandises européennes. Celles-ci étaient directement échangées contre les produits locaux.

Parmi ces derniers, les esclaves tenaient la première place parce que c'étaient les marchandises les plus recherchées et celles sur lesquelles on réalisait le plus de bénéfices.

---

<sup>207</sup> Les chefs et les notables possédaient généralement à l'époque plusieurs femmes et souvent beaucoup d'enfants. C'était là un signe de richesse qui procurait beaucoup de considération aux intéressés. Mais c'était aussi une main-d'œuvre gratuite.



Dans la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle, le commerce des esclaves était en effet encore très florissant sur la côte gabonaise qui, du pays mpongwè au pays vili, était jonchée d'entreprôts d'esclaves ou « barracons » tenus essentiellement par les Portugais de Sao Tomé et Príncipe et par des Anglais. En 1856, du Chaillu a pu encore visiter l'un de ces « barracons » à Osèngatanga (Sangatanga actuel) et y a assisté à l'embarquement de six cents esclaves. Naturellement, ces esclaves, qui étaient vendus sur la côte, venaient de toutes les régions du Gabon et ils constituaient sur l'ensemble du pays la marchandise de base des échanges commerciaux dans la première moitié du siècle.

Cependant, d'autres produits faisaient aussi l'objet de ces échanges dont l'un des principaux avantages était de stimuler l'artisanat local. En effet, pendant longtemps, outre les esclaves, les produits fabriqués dans les différentes régions du Gabon (pagnes, moustiquaires, objets en fer forgé, nattes, paniers, pirogues, objets de toilette, ustensiles de cuisine, sel de mer). Il s'ajoutait, en petites quantités, des produits de la forêt (ivoire, caoutchouc, ébène, bois rouge, peaux de bêtes) dont l'exploitation ne prit que peu à peu le dessus au cours de la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle, avec les progrès du commerce dit « licite ».

D'une manière générale, en allant de la côte à l'intérieur du pays, le prix d'une marchandise locale quelconque diminuait de moitié à chaque échelon d'intermédiaires. Cela veut dire que, dans les régions les plus reculées du pays, la valeur se réduisait à quelques mètres de tissu et pains de sel. Au bout du compte, les plus grands bénéficiaires de ces transactions commerciales, sur le plan local, étaient les riverains de l'Atlantique, et l'on comprend qu'ils en aient fait leur principale activité.

En résumé, on peut tout d'abord souligner une chose : c'est que l'existence de ces courants d'échanges prouve que les peuples qui habitaient les différentes régions du Gabon ne constituaient pas, avant la période coloniale, des sociétés fermées. Ces peuples entretenaient en effet entre eux des relations aussi bien amicales que commerciales, tout cela étant d'ailleurs souvent confondu, qui les amenaient à se fréquenter assez régulièrement. En outre, hormis la stimulation de l'activité artisanale, ces échanges commerciaux présentaient d'autres avantages. Ils ont notamment aidé à l'expansion de certaines langues locales.

L'autre avantage du système commercial établi dans les différentes régions du Gabon avant la période coloniale était d'être, dans une certaine mesure, adapté à la structure du pays et des sociétés qui y vivaient. Il respectait, d'une part, le découpage du pays en plusieurs entités politiques et, d'autre part, certaines règles sociales comme celle qui voulait que les aînés traitassent de toutes les affaires, les cadets n'étant que des exécutants ; les affaires se concluaient en effet entre gens d'un certain âge et d'une certaine catégorie sociale.

Il convient aussi de dire que ces échanges commerciaux qui, depuis des siècles, faisant une place de plus en plus importante aux marchandises européennes, ont eu pour effet d'accroître le goût du luxe occidental dans le pays et de rendre les autochtones de plus en plus dépendants de l'Occident en contribuant à la disparition de l'artisanat local. En effet, devant l'afflux des produits occidentaux, les autochtones ont été de plus en plus portés à délaisser les produits finis fabriqués dans leur pays. Ce goût du luxe occidental est l'une des principales raisons qui, à partir de 1839, amènent la plupart des chefs des différentes régions du Gabon à signer des traités avec les Français.

Pour ce qui est de la SMAG, la culture du commerce s'est adaptée à la société gabonaise. Même si jusque là, l'entreprise n'intègre pas les produits locaux dans sa chaîne de fabrication, mais elle a su remplacer et renforcer le marché des poulets. Même si encore dans la tradition gabonaise, le poulet de la SMAG ne remplace pas celui du village. En effet, aux yeux de la population autochtone, lors des événements bien précis (mariage traditionnel, retrait de deuil), le poulet du village est supérieur au poulet industriel. De plus, la SMAG, en vendant les œufs par exemple pour la consommation, elle permet à la tradition villageoise de se perpétuer et de générer sa production. Dans sa stratégie et sa politique commerciale, la SMAG a donc emprunté à la culture du village en l'aidant à préserver leur production local.

### **2.3- Adaptation de la culture des activités commerciales villageoises ?**

Je ne peux, dans ce milieu, parlé d'économie traditionnelle car avec l'introduction des produits importés et surtout de la monnaie qui joue un rôle capital, l'espace économique change. Il y a une dissolution ou domination des modes de production antérieurs de type lignagers qui caractérise l'économie traditionnelle. Je conviens certes avec le géographe Sautter, dans son étude de l' « évolution du pays baongo », que « la tradition constitue une limitation ». Il ajoute : « le maintien du système agricole et foncier préexistant et de la famille au sens large, comme unité économique de base, bride l'effort individuel et s'oppose aux améliorations techniques » (Cité par Balandier, 1982, p. 371). En dépit du poids de la tradition, des transformations favorisées par un certain nombre de facteurs dont l'état des routes, la distance du village par rapport à la ville, etc., sont observables. Si dans cet espace économique, l' « épargne créatrice » au sens de Bourdieu (1963) n'est pas importante, elle est

de plus en plus présente à côté de la « mise en réserve »<sup>208</sup> qui est une pratique courante dans ce milieu.

Aujourd'hui, cette économie est caractérisée d'abord par la prévoyance et la prévision. Il existe des petits commerces (vente de vin de palme, de vin de canne de pastis en détail, conserves, sardine fumée) dans les maisons et quelques petites échoppes (débit de boisson surtout) que les villageois mettent en place pour subvenir aux besoins de la famille. Si les premiers ont du mal à faire des prévisions, les seconds (bistrot) fondent leur commerce sur des calculs de profit et sur un intérêt concret. Sur le site de la Plaine Nto, le chef d'équipe de l'élevage et un cadre ont ouvert des petits commerces à leur femme, le premier un débit de boisson et le second en cigarettes. Elle est ensuite caractérisée par le troc et l'échange car les dons et contre-dons existent encore même si la monnaie comme un moyen d'échange est adoptée par tous. Tout a une valeur et un prix, que ce soit la poule, la natte, le mouton ou le cabri. Il me semble dans ce cas, de parler de l'existence d'un « marché » comme lieu d'échange dans ce milieu et c'est la monnaie qui régule les transactions économiques entre villageois ou entre villageois et urbains. Si l'on ne trouve pas un marché bien constitué, car les transactions ne se font pas dans les lieux précis, il y a devant pratiquement chaque maison une étagère construite par les hommes et sur laquelle les femmes exposent quotidiennement les produits agricoles à vendre. Néanmoins, trois jours peuvent être notés comme étant des jours propices au marché, du moins dans la zone rurale de l'élevage du village Nkoltang : le jeudi, le samedi et le dimanche. Le jeudi et le dimanche, un commerçant ambulancier vient vendre les « produits de la ville » dans le site. Il se crée un « marché » autour de sa voiture. Les travailleurs qui sont logés sur le site et les villageois sont les clients. Le samedi par contre est un jour durant lequel les villageois vendent énormément aussi bien les produits agricoles, de la cueillette que le gibier de la chasse.

La première catégorie de clients sont les voyageurs et les urbains venant dans les villages pour faire leurs courses, le samedi étant un jour sans travail en ville. La deuxième catégorie est composée des travailleurs de la SMAG qui vivent sur place à l'élevage qui sortent le samedi après le travail. Enfin, l'épargne et le crédit sont de plus en plus présents dans les villages. Nous sommes loin de l'époque et de la société traditionnelle qui selon

---

<sup>208</sup> Bourdieu en décrivant la société algérienne reconnaît l'existence d'une prévoyance économique mais une absence de prévision au sens moderne du terme. Pour lui, « il faut distinguer nettement entre la mise en réserve, qui consiste à prélever une part de biens directs pour les réserver à la consommation future et qui implique prévoyance et abstention de consommer, et, d'autre part, l'accumulation capitaliste, « épargne créatrice » conduisant à réserver des biens indirects en vue d'un usage producteur : celle-ci ne prend sens qu'en référence à un futur lointain et abstrait ; elle exige la prévision calculatrice et rationnelle, tandis que la mise en réserve, simple consommation différée et potentielle, suppose la visée d'un « à venir » concret, virtuellement enfermé dans le présent perçu, un avenir à portée de la main » (Bourdieu, 1963, p. 27).

Bourdieu (1963) l'épargne et le crédit sont impensables<sup>209</sup>. Il ne s'agit pas d'une épargne ou d'un crédit qui occasionnerait des intérêts. « L'épargne (même faible) que les villageois parviennent à constituer ne s'emploie de manière productive que très exceptionnellement. (...) L'existence de comportement se référant à deux économies essentiellement différentes apparaît, en toute netteté, dans les deux stratégies entre lesquelles doit choisir un individu disposant le capital épargné. Il peut réaliser de véritables « investissements économiques », rechercher le profit et l'avantage personnel ; mais cette mentalité d'« entrepreneur » le coupe de son milieu social d'origine : aussi les cas demeurent-ils rares, (...) » (Georges Balandier, 1982, p.374). En effet, les commerçants épargnent leur bénéfice mais l'économie du « don » est une constante de la vie dans les villages où s'effectue de manière spontanée et pour des raisons de solidarité, une redistribution des revenus. Ce genre d'économie influence fortement l'épargne et les investissements individuels. A cet effet, comme le note Jean-Marie Ndekamotsebo (2001), les villageois disposent parfois des organisations informelles afin de résoudre certains problèmes d'épargne et de crédit. Il s'agit dans un premier temps des tontines qui sont des groupes de populations qui décident d'une cotisation à montant fixe. Celle-ci est rassemblée périodiquement et remise à tour de rôle, à chaque membre. Dans un second temps, les villageois ont une sorte de « banque » qui est en fait une femme veuve, de préférence, et sans enfants, chez qui ils laissent leurs économies. Il peut y en avoir plusieurs. Il n'y a pas de cahier de comptes dans lequel les retraits et les versements sont notés. La mémoire joue un rôle primordial. Le crédit ici est le fait de prendre une marchandise pour payer quelques jours plus tard. C'est une pratique courageuse dans ce milieu. La solidarité et l'entraide n'ont rien d'économique car cela fait partie de ce que l'on pourrait nommer la doctrine « communautaire ». A propos de l'espace économique, je termine en disant avec Balandier que « le jeu économique n'est encore qu'un moyen au service de buts qui restent déterminés par l'ancien système social et culturel » (1982, p.374).

---

<sup>209</sup> Pour Bourdieu (1963), l'épargne et le crédit sont impensables dans les sociétés traditionnelles. Ce qui existe ce sont les échanges de services, les dons et contre-dons. Une logique de la solidarité, de l'entraide, de l'honneur, de la bonne foi et de la respectabilité tient lieu et place de l'échange économique de type « capitaliste ».

## **II- Conceptions et comportements liés au surplus, à la valeur ajoutée, à la marchandisation de l'échange**

Les conceptions et comportements liés à l'implantation de la SMAG au Gabon et étudiés jusqu'ici n'épuisent pas tous les aspects de l'hybridation culturelle induite par cette entreprise industrielle. D'autres aspects touchent en effet à la révolution économique produite au sein des cultures gabonaises par l'arrivée des structures de production qui échappaient aux règles communément admises au sein des communautés villageoises. L'implantation de la SMAG au Gabon ne signifie pas seulement l'implantation d'une entreprise, mais elle inaugure une « nouvelle économie » au sein d'un système économique qui n'était fondé ni sur une production de surplus, ni sur une production de valeur ajoutée, ni sur une généralisation de l'échange marchand. La culture gabonaise privilégiait l'autoproduction et l'autoconsommation au niveau de chaque famille étendue. Il n'était pas question de vendre des biens de consommation, encore moins des biens de prestige.

Les travaux consacrés par Pierre Philippe Rey au « mode de production lignager » (1971) sur un terrain congolais et gabonais à la fin de la période coloniale, vont éclairer l'approche des questions de surplus et de valeur ajoutée qui ont constitué une nouveauté radicale dans l'économie gabonaise à partir du 20<sup>e</sup> siècle. De même, les études de Maurice Godelier sur « l'énigme du don » (1986) permettent de comprendre les mécanismes de marchandisation de l'échange dans les sociétés où tout ne peut pas être échangé, ni acheté, ni vendu. Plus fondamentalement, c'est le type même d'entreprise incarné par la SMAG qui a bouleversé le modèle économique en vigueur fondé sur le principe de l'organisation familiale et villageoise. En concluant sur les fondements culturels de toute entreprise, et en partant de l'exemple singulier de la SMAG au Gabon, cette recherche voudrait finalement mettre en lumière le mouvement de double changement et d'interdépendance qui anime toute hybridation d'entreprise placée dans un contexte de confrontation entre deux cultures.

Mais, qu'il s'agisse du commerce ou des autres activités économiques, un problème se pose : c'est celui de savoir comment, dans ce Gabon traditionnel, étaient produits et repartis entre les individus les biens de consommation. C'est, en d'autres termes, poser le problème du surplus/mode de production usité par les peuples du Gabon.

## **1-Du mode de production des biens**

### **1.1-Une tradition des clairières**

Dans la forêt équatoriale, qui couvre 80 % du territoire gabonais, un type de civilisation se manifeste dans de petites sociétés dont certaines sont voisines de celles des chasseurs. Pour planter et récolter, des défricheurs ont taillé l'épaisse forêt avec des outils de fer, ouvrant des clairières où ils cultivent principalement des plantes à tubercules (ignames, patates douces, manioc) et des bananiers. Le rendement est minime : le sol, dépouillé de sa luxuriante végétation, devient vite stérile ; l'insalubrité affaiblit les travailleurs ; la forêt, hostile en ces régions, doit être constamment contenue et, rendant les communications difficiles, elle isole les villages.

Ceux-ci sont fondés sur la parenté – la descendance d'un ancêtre commun dans la ligne maternelle ou, le plus souvent, paternelle pour les fang, – qui fait du clan ou du lignage un groupe de coopération et d'intense solidarité. Les « frères » et « sœurs » (parce que fils et filles d'un homme qui a vécu il y a quatre ou cinq générations et a laissé un grand souvenir) s'entraident dans la vie quotidienne et, plus encore, au moment des difficultés (une mauvaise récolte, la mort d'un époux). Droits et devoirs réciproques sont définis avec précision et le patriarche du groupe, le plus proche par l'ancienneté de l'ancêtre, veille avec autorité sur le bien commun du lignage. Grâce à lui, le jeune homme sera pourvu d'une ou de plusieurs épouses, recevra la disposition d'un lopin de terre à cultiver, sera protégé contre ses ennemis, et vengé s'il a subi un dommage de la part d'un étranger.

Tout ce qu'est l'homme agricole des clairières, il l'est en tant que descendant d'une lignée d'ancêtres.

Autrement dit, chercher à caractériser le mode de production des biens de consommation qui était et est encore utilisé en milieu traditionnel, revient à poser avant tout le problème de la propriété des moyens de production.

Comme je l'ai déjà souligné, chaque clan avait son domaine. Celui-ci était une propriété collective et, seuls, les membres du clan avaient le droit de s'y établir, de l'exploiter et d'y circuler librement. Les membres des autres clans, eux, ne pouvaient y séjourner ou y exercer aucune activité sans autorisation préalable du clan propriétaire de la terre.

Mais, si la terre appartenait en commun à tous les membres d'un clan, l'exploitation de ce domaine collectif ne se faisait pas obligatoire de façon collective.

A première vue, du fait de l'esprit de solidarité très développé dont faisaient preuve en toutes occasions les membres du clan, on peut croire à une exploitation collective du domaine clanique et à une exécution collective de toutes les activités de production aboutissant à un partage égal des produits entre tous les membres du clan.

En fait, il n'en était pas tout à fait ainsi. En effet, les plantations qu'un membre du clan cultivait dans le domaine commun, souvent avec le concours de ses congénères, restaient la propriété privée de sa famille restreinte jusqu'à la fin de la moisson. D'autres activités comme la chasse, la pêche et le commerce se faisaient assez souvent en groupe, à cause du niveau technique très faible des sociétés en question et des dangers auxquels étaient exposés les individus qui y prenaient part. Mais il faut remarquer qu'en ce qui concerne spécifiquement le commerce, seuls, les préparatifs en voyage et le voyage lui-même se faisaient en commun ; les tractations commerciales étaient faites individuellement et leurs produits étaient la propriété privée de l'individu qui s'y était livré : il n'y avait pas mise en commun et partage égal des produits de l'expédition commerciale entre les membres du clan ni même entre ceux qui avaient pris part au voyage.

De même, beaucoup de gens participaient généralement aux différentes opérations de fabrications des objets d'usage courant ou de production de d'autres marchandises, mais les moyens de production comme la forge, le métier à tisser, le pilon, le mortier et les autres instruments de travail étaient la propriété privée du forgeron, du tisserand ou du cultivateur auquel revenaient les produits fabriqués.

En somme, les membres du clan aidaient l'un d'entre eux à produire mais ils ne produisaient réellement pas en commun et les biens acquis par les individus n'étaient pas une propriété collective du groupe clanique comme l'était la terre.

Ainsi, dans ces sociétés dites « traditionnelles » du Gabon, s'imbriquaient la propriété collective et la propriété privée : celle-ci mobilière et en partie immobilière, celle-là exclusivement foncière. Cela veut dire que tout ce qui, dans le domaine commun, était produit de la nature (terres, forêts, cours d'eau, faune) appartenait à tout les membres du clan, qui pouvaient en user librement, mais que tout ce qui était dû au travail individuel, à l'effort personnel (produits des parties de chasse ou de pêche individuelles, produits des opérations de cueillette ou de commerce, habitations, mobilier, instruments de travail et produits de l'artisanat) était propriété privée des individus, bien que, du fait de l'esprit de partage qui régnait dans les clans, les propriétaires de ces biens fussent amenés à mettre presque en permanence leurs effets à la disposition des autres membres du clan, ce qui donnait l'illusion d'une « communauté des biens ».

Il ne s'agissait donc pas, dans ces sociétés dites « traditionnelles » du Gabon, d'un mode de production de type communautaire à proprement parler. Certes, l'existence d'un domaine collectif et la forme collective que prenait parfois l'exploitation de ce domaine peuvent-elles tendre à nous faire croire le contraire, mais la présence d'une propriété privée, notamment celle des moyens de production, excepté la terre, constitue un élément d'une importance capitale pour la caractérisation du mode de production en vigueur dans les différentes provinces du Gabon à la veille de la période coloniale.

## **1.2- Une tradition des greniers**

L'agriculture des clairières nourrit le producteur (autoconsommation), mais ne lui laisse pas de surplus à emmagasiner. Lorsque la famille élémentaire – les époux et leurs enfants – peut subsister sans consommer tout ce qu'elle produit, un seuil culturel est franchi : les conditions qui rendent possible l'émergence du pouvoir politique sont réalisées. Les légumineuses et les tubercules, dominantes dans l'agriculture des espaces de forêt, constituent une richesse qui se conserve et s'accumule dans des greniers. Celui dont les greniers sont bien remplis, soit qu'il mette en valeur de vastes étendues de terre, soit qu'il parvienne à s'approprier la surproduction des autres par son habileté ou son autorité lignagère, a puissance sur les hommes : il peut entretenir des artisans qui travailleront pour lui, des agents qui exécuteront ses ordres, des dignitaires qui rehausseront son prestige.

En résumé, la culture économique gabonaise était fondée sur un système d'économie parcimonieuse et non pas fondé de manière systématique, sur un système d'exploitation total. En effet, cela du fait que chaque village était autonome et vivait en autoconsommation. Dans cette perspective, quelle est la politique économique de la SMAG ? Et comment cette dernière c'est elle intégrée dans la mentalité de la population gabonaise ?

## **2-Enjeux de la SMAG et du marché**

### **2.1-La SMAG : un agent économique : le marché, la concurrence**

Par définition, l'entreprise est une organisation qui produit des biens et services et dont l'objectif est de faire du profit. En effet, elle est indépendante et échappe au fonctionnement



des règles de la famille et du village. Elle est donc un agent économique qui vend le fruit de ses activités suivant les conditions du marché. Le prix auquel la SMAG vend son bien ou sa prestation de service est fonction de la célèbre loi de l'offre et de la demande. De ce fait, sa préoccupation légitime sera de minimiser ses coûts de production pour vendre au prix qui lui permet de réaliser un bénéfice.

La recherche du profit est une des conditions premières de l'existence d'une entreprise industrielle. Pour cette raison, elle cherche à être efficace. En effet, l'efficacité d'une entreprise se mesure, d'une part, à la performance de ses collaborateurs, et d'autre part, à l'importance du profit qu'elle réalise. Du fait que, c'est le profit qui permet à l'entreprise de rembourser ses dettes éventuelles, de réaliser des investissements par ses propres moyens (autofinancement) et de se développer. Une entreprise qui fait des pertes, qui n'arrive pas à payer ses dettes et à financer ses investissements est vouée, à terme, à la faillite.

En fait, c'est sur le marché que se réalise le profit qui est la raison d'être de la SMAG. Et la capacité de la SMAG à faire du profit dépend surtout de son pouvoir de conquête du marché. Selon le directeur commercial adjoint, pour attirer la clientèle et s'imposer donc sur le marché, la SMAG veille au rapport « qualité-prix ». Cela du fait que la SMAG produit pour vendre totalement sa production, même si une partie des aliments est réservée à l'élevage de la Plaine Nto.

Dans une économie de marché où règne la concurrence, le client n'est attiré que par la satisfaction qu'il retire en consommant un bien ou en utilisant un service. Dans la logique commerciale de la SMAG, le client est « roi » et elle se doit de respecter sa couronne.

### **2.1.1- La SMAG et ses partenaires**

La Société Meunière et Avicole du Gabon est au centre de nombreux partenaires qui sont les actionnaires (les investisseurs), ses salariés, ses clients (les consommateurs) et l'État. À ceux-ci, s'ajoutent les fournisseurs, les créanciers, les débiteurs. À travers ses principales fonctions telles la production, la gestion du personnel, la gestion financière et le marketing, la SMAG tisse des rapports multiformes dans le cadre de ses activités. Quelle est la place de chacun des partenaires ? Comment l'entreprise concilie-t-elle ses intérêts avec ceux de ses divers partenaires ?

### **2.1.2- L'État ou la relation avec le pouvoir**

D'une part, la puissance publique reste pour l'entreprise industrielle agroalimentaire un partenaire inéluctable, en raison de la réglementation de l'activité économique nationale<sup>210</sup>. Par cette réglementation, l'État impose à l'entreprise un certain nombre d'obligations financières, matérielles, sociales, juridiques et morales. En outre, l'État assure certains services publics dont il a le monopole : infrastructures diverses, sécurité des personnes et des biens, défense nationale, etc.

Au Gabon comme dans d'autres pays d'Afrique, le développement des entreprises industrielles a souvent besoin du soutien des pouvoirs publics sous forme de diminution fiscale ou de contribution. Le problème relatif à la forte pression fiscale, qui se traduit par une élévation d'impôts, est celui qui divise le plus souvent les pouvoirs publics et les managers de l'entreprise. Les besoins de l'État en matière de ressources de financement de ses dépenses l'amènent très souvent à opter pour une augmentation des prélèvements obligatoires, notamment l'impôt sur le bénéfice de l'entreprise. Cette ponction sur les ressources financières de l'entreprise peut freiner son développement, puisqu'elle court le risque de manquer de moyens sans doute pour s'autofinancer. Dans nos pays, il est quelquefois regrettable que les priorités du Trésor public l'emportent sur celles des entreprises.

D'autre part, la relation avec le pouvoir fait référence également à l'appartenance au groupe, mais cette dernière est renforcée par la maîtrise du pouvoir dont peuvent se prévaloir certaines communautés. La liaison avec l'entreprise est plus directe puisque cette relation facilite l'accès à l'information utile, procure les appuis généralement indispensables aux arbitrages administratifs, et interfère utilement dans l'obtention du soutien financier, livre des marchés protégés ou des contrats exclusifs. La relation de pouvoir introduit une déviance vis-à-vis des seules lois du marché et de la réglementation en vigueur, mais elle constitue la contrepartie indispensable des obligations communautaires.

En effet, pour satisfaire durablement ces dernières, il faut nécessairement qu'à un endroit quelconque, puissent s'équilibrer ressources et débuts. La relation de pouvoir réinjecte des ressources, faute desquelles les obligations communautaires ne pourraient être durablement satisfaites. L'une et l'autre sont l'avvers et le revers de la même pièce. Pour satisfaire à une logique extérieure à l'entreprise, on introduit des distorsions qui rétablissent la

---

<sup>210</sup> À ce sujet, voir la Convention collective des entreprises industrielles du Gabon, Libreville, le 23 juin 1983.

logique entrepreneuriale. Mais cette déviance est fondamentalement dangereuse, car elle n'est plus incitative à l'amélioration de la productivité. La logique des comportements s'en trouve déplacée.

En principe, il semble important de réaffirmer le rôle remarquable de l'entreprise dans le processus d'accumulation des richesses au plan national. *A priori*, il semble plus facile de penser que les intérêts de l'entreprise et ceux de ses partenaires sont opposés. Ce n'est vraiment pas le cas. L'entreprise, qui est aussi un lieu de répartition de la richesse, doit s'efforcer de concilier la recherche du profit qui est son but principal et cadre avec les préoccupations de chacun de ses partenaires. Le consommateur doit pouvoir obtenir d'elle des produits ou des services de qualité à des prix flatteurs. De son côté, le personnel doit pouvoir tirer profit de la prospérité et du développement de sa firme par une amélioration de sa rémunération et des conditions matérielles. En d'autres termes, l'entreprise doit assurer la promotion sociale de ses travailleurs. Quant aux investisseurs, propriétaires de l'affaire, ils doivent avoir en retour de substantiels dividendes à la mesure des bons résultats de l'entreprise. Enfin, l'État doit percevoir ses recettes fiscales de manière à pouvoir faire face à ses dépenses.

Au total, la firme subsiste en tenant compte de l'équilibre des intérêts de ses divers partenaires. Car « tout privilège accordé sans justification à deux blesse les autres (...) si le consommateur est lésé, il achète ailleurs ou autre chose. Si c'est l'État, il exige et obtient son dû. Si c'est le capital, il cesse d'investir. Si c'est le personnel, il ne travaille plus. Dans tous les cas, l'entreprise dépérit et finit par disparaître... »<sup>211</sup>. C'est nécessairement par l'amélioration constante de sa productivité et son développement que l'entreprise est capable de répondre à toutes ces attentes.

Aujourd'hui, le développement spectaculaire de l'entreprise a donné naissance à un nouveau type : la firme multinationale<sup>212</sup>. L'entreprise, la grande, a donc dépassé la réalité nationale qu'elle était au départ, pour devenir un phénomène mondial. La délocalisation des activités, l'ouverture des marchés nationaux, la promotion des investissements étrangers, les politiques de privatisation et de déréglementation ont favorisé cette internationalisation des entreprises. C'est donc dans un environnement mondial ouvert à la compétitivité que l'entreprise industrielle gabonaise négociera désormais sa place.

---

<sup>211</sup> Voir les réflexions d'Émile Veron, *Pour s'en sortir*, Albin Michel, Paris, 1984, p. 66.

<sup>212</sup> Voir à ce sujet, l'ouvrage de Jean-Louis Mucchiell, *Les firmes multinationales : mutations et nouvelles perspectives*, Economica, Paris, 1985.

### **2.1.3- Les salariés**

Les salariés sont des personnes liées à l'entreprise par un contrat de travail. Ce contrat les engage à fournir un travail en contrepartie d'une rémunération. L'objectif du salarié est sans doute d'obtenir la meilleure rémunération possible et d'avoir de bonnes conditions de travail. Le travailleur a donc une double préoccupation, matérielle et morale, qui va conditionner son rendement et sa fidélité à l'entreprise.

La vie des salariés dans l'entreprise moderne lui confère une dimension sociale en dehors de sa fonction économique primordiale. Elle pose en effet des problèmes d'emploi, de rémunération, de condition de travail, de climat social et même de relation d'autorité. Depuis les indépendances, les pouvoirs publics avaient privilégié dans la politique de gestion des firmes publiques, le rôle social de l'entreprise. La récession qui frappe les pays africains ces dernières années a mis en lumière l'objectif économique de l'entreprise ; mais elle a aussi attiré une fois de plus leur attention sur sa dimension sociale. Devant l'accroissement du chômage, les autorités ont tendance à mettre tout en œuvre pour éviter que la restructuration de certaines entreprises s'accompagne de licenciement collectif. Ce fut par exemple le cas lors de la privatisation du secteur de l'eau et d'électricité au Gabon en 1996. En effet, si une attention particulière doit être accordée aux questions sociales, il ne faut pas ignorer que cela n'est possible que si l'entreprise crée plus de richesse.

### **2.1.4- Revendications et contestations des travailleurs**

Le code du travail prévoit que chacune des trois catégories (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution/ouvriers) élise ses délégués, dont le nombre varie en fonction des effectifs respectifs. Les salariés de la SMAG sont représentés par un « collège cadres et agents de maîtrise » (pour chaque catégorie, un délégué titulaire et son suppléant) et un « collège agents d'exécution/ouvriers » de six délégués (trois titulaires et leurs suppléants). En 2009, la direction générale, cependant, s'opposa pendant deux ans à l'organisation d'élections des délégués du personnel. Elle s'y résolut finalement après intervention, à la demande de quelques *leaders* des agents d'exécution, de l'Inspection du Travail et de la Centrale Générale des Travailleurs du Gabon. Après les premières élections des délégués, les représentants du personnel deux collègues, sans exception, travaillaient dans l'usine. Après de nouvelles élections, six délégués du collègue « agents d'exécution » étaient des ouvriers ; les deux délégués des agents de maîtrise appartenaient à l'usine ; les deux représentants des cadres

étaient du service commercial. Aucun agent de l'administration, de quelque catégorie que ce soit, n'avait présenté sa candidature.

Les premières revendications des salariés de la SMAG ont été localisées dans l'usine et axées autour du respect de la législation du travail (40 heures hebdomadaires, paiement des heures supplémentaires et des primes de nuit, etc.), de l'élaboration d'une grille de classification et de la gabonisation du poste de cadre de la sécurité. Durant les différentes phases de restructuration du Moulin, les conditions de travail étaient dures : 50 à 62 heures de travail hebdomadaire (la durée de travail légale est de 40 heures) sans paiement des heures supplémentaires ni d'aucune prime légale. Nombre d'agents d'exécution travaillaient initialement comme salariés temporaires, puis furent embauchés aux catégories inférieures (C, E) quelle que fût la qualification réelle de leur poste de travail. Les agents d'exécution évoquent ces moments difficiles comme un sacrifice demandé par la direction générale pour parvenir à s'implanter sur le marché, auquel ils consentirent dans l'espoir de voir confirmée leur embauche et de recueillir, quand viendraient des temps meilleurs, le fruit de leurs efforts. L'évolution de ces souvenirs s'accompagne inmanquablement de l'expression d'une amère déception. Petit à petit, cependant, les temps de travail dans l'usine sont devenus plus proches des durées légales parce que de nouvelles équipes ont été créées et parce que les agents d'exécution sont de moins en moins disposés à accepter un travail supplémentaire sans contrepartie financière.

Au cours du deuxième exercice, presque tous les agents d'exécution furent reclassés en fonction de leur poste de travail, et leurs salaires furent augmentés en conséquence. La nouvelle grille de classification restait cependant vigoureusement contestée : les agents d'exécution continuaient à dénoncer le sous-classement et l'inégalité des traitements entre salariés de même poste, de même catégorie ou de même niveau scolaire ; chacun choisissant l'un ou l'autre de ces arguments en fonction de ses caractéristiques propres ou de celles de son poste de travail.

Au cours du troisième exercice, d'autres préoccupations prirent le pas sur les revendications catégorielles. Elles avaient trait à la généralisation du système de protection sociale (l'assurance maladie). La SMAG n'avait jamais reversé à la CNSS (Caisse nationale de sécurité sociale : organisme qui gère les fonds de retraite, d'allocations familiales et assure les entreprises contre les accidents de travail) les cotisations prélevées mensuellement sur le salaire de ses travailleurs. Pour faire bénéficier la valeur ajoutée à ces salariés, une assurance maladie fut souscrite par l'ensemble des salariés depuis 2010. De plus, des accords avaient été conclus avec une pharmacie : les salariés achetaient les médicaments à crédit, leur règlement

était prélevé sur les salaires en fin de mois et devait être reversé à la gérante de l'officine. Dans le même temps, la SMAG honorait les engagements de la « caisse de solidarité » en émettant des « notes de frais ». Mais parfois, leur décaissement tardait alors que les funérailles nécessitent des dépenses urgentes. Le dispositif de protection sociale dans son ensemble ne s'est finalement jamais adapté et fonctionné. C'est l'un des thèmes récurrents des doléances formulées par les délégués. J'ajoute encore que les salariés avaient et ont encore, durant les premiers exercices, la possibilité de s'endetter auprès de la SMAG ou encore d'acheter à crédit du matériel audio-visuel, prendre les bons de farines, des œufs, des « carnets pour le foyer », des poulets, les traites étant prélevées mensuellement sur les salaires. Lorsque l'entreprise tentait de limiter ou de suspendre ces possibilités de financement, les agents d'exécution s'organisèrent par la suite pour trouver des solutions alternatives à celles proposées par la direction (accord direct avec une pharmacie, « caisse de solidarité » autonome gérée par les délégués) : ils souhaitaient limiter cette organisation à l'usine et en excluaient donc le personnel administratif. Des tontines virent le jour dans les magasins et ateliers de production. Ainsi, deux systèmes différenciés de protection sociale et de d'épargne se mettaient progressivement en place selon l'appartenance des salariés au groupe des « manuels » ou à celui des « intellectuels ».

## **2.2.-Évolution et transformation de la division du travail**

Cette section est consacrée à la mise en exergue de la tendance, observé un peu partout vers une mise en cause fondamentale de la division du travail. Celle-ci résulte de la répartition des tâches entre les agents de l'entreprise en vue de la réalisation d'un produit. Chaque tâche contribue en partie à l'élaboration de l'ensemble. À la SMAG, la division du travail se double généralement de spécialisation, chaque opération ou groupe d'opérations est confié à des individus différents.

L'introduction, puis la diffusion généralisée de l'informatique entraînent un démarquage par rapport au modèle taylorien qui consistait à parcelliser le travail, donc à ne considérer qu'un élément à la fois. À l'heure actuelle en revanche, à la Société Meunière et Avicole du Gabon, il se développe une « tendance à l'approche système ». Par rapport aux structures antérieures, la nouvelle division du travail se particularise par l'intégration des différentes phases de traitement d'une procédure ou d'un produit dans un même lieu organisationnel et en un regroupement professionnel.

La restructuration de cette culture d'entreprise imposée par la SMAG, se caractérise par le principe d'une gestion intégrée, du niveau le plus élémentaire du point de vue le plus large. Pour le cas de la SMAG par exemple, on peut partir du secteur avicole pour la vente des œufs. Ces transformations visent essentiellement la conquête commerciale, dans une période de concurrence intense. La nouvelle division du travail implique le déplacement des priorités de la production administrative vers la fonction commerciale, qui englobe aussi désormais l'information et le conseil.

Ceci constitue une vraie rupture avec les anciennes structures qui se caractérisaient par une parcellisation des tâches, tout comme une distinction entre des activités de production et de contrôle (au niveau de l'usine, je pouvais observer une spécialisation entre Meunier de la fabrication de la farine et les Meunier de la fabrication des aliments pour bétail). L'évolution des minoteries et celles de leurs structures en réseau ont des effets directs sur l'organisation du travail, la communication interne, et le poids des métiers de la minoterie.

Contexte de la sélection du personnel : Différences individuelles et différents postes de travail.

Les différences individuelles sont importantes. À la SMAG, lors du chargement des camions au cours d'une « journée chaude »<sup>213</sup>, l'observateur le moins averti reste impressionné devant l'étonnant étalage des différences physiques entre les « chargeurs ». Mais une catégorie des personnes possède d'autres qualités moins très peu discernables, comme l'intelligence, les aptitudes, les dons, les motivations et les tempéraments. On peut observer dans la manière dont les travailleurs se comportent, des indices de quelques-unes de ces différences ; certains sont animaux, sociables et expansifs ; d'autres timides et renfermés. Certains sont énergiques, dominateurs doués d'esprit de commandement ; d'autres, doux, tolérants, plutôt portés à suivre. Certains sont constamment actifs, travaillant ou se distrayant avec une grande intensité ; d'autres sont flegmatiques (calmes). Comme le souligne Marvin D. Dunnette (1969)<sup>214</sup>, la diversité est la grande farce que joue la nature aux dépens de l'homme, afin de rendre plus difficiles ses efforts pour comprendre l'univers. S'il en était ainsi, ce n'est sûrement pas plus apparent sur le plan même de l'humain, où cette farce et ses conséquences fournissent la base de la psychologie, la science du comportement humain.

La différence existant entre divers types de comportement humain est tout aussi évidente dans le monde du travail, où les efforts de l'homme sont organisés et dirigés vers la

---

<sup>213</sup> Pour les chefs des magasins aliments, farines et œufs, les journées chaudes sont généralement le lundi, le mercredi, et le samedi.

<sup>214</sup> Pour en savoir plus, voir Marvin D. Dunnette, *Recrutement et affectation du personnel*, Éditions Hommes et Technique, 1969, 219 p.

production d'une grande variété de bien demandé et consommé par la Société. La variété de ces biens est vaste. La SMAG englobe des emplois, la variété des tâches requises est vaste et les qualités humaines nécessaires pour exécuter le travail diffèrent beaucoup d'un métier à l'autre et à une catégorie socioprofessionnelle à l'autre.

### **2.2.1- Le but final**

Dans un monde idéal, l'objectif pour la SMAG serait de placer chaque travailleur au poste qui lui convient parfaitement au sein l'entreprise. Cet objectif suppose que chaque personne utilise ses aptitudes, son tempérament, et ses motivations de la meilleure manière possible pour elle ; cela suppose également que l'entreprise fasse la meilleure utilisation de toutes les ressources en main-d'œuvre. Naturellement, cet objectif, bien qu'aisément énoncé, n'est pas facilement réalisable. L'anthropologie, cependant, au cours de sa courte histoire a beaucoup appris sur la mesure et la description de la variabilité humaine et a fait d'importantes contributions aux efforts de l'industrie pour sélectionner et affecter le personnel systématiquement et rationnellement.

### **2.2.2-Les évolutions du métier et déterminants de l'emploi**

L'intensification de la concurrence, la place prépondérante occupée par la grande distribution, les changements dans les pratiques des consommateurs et les mutations technologiques sont autant de variables ayant entraîné des modifications importantes dans l'organisation du travail, le contenu des emplois et les compétences des salariés de l'industrie alimentaire de la SMAG.

La nécessité de s'adapter à ces évolutions suppose en effet le recrutement ou la formation de travailleurs capables d'en favoriser l'intégration au sein de l'entreprise. En particulier, parce qu'elle concerne tous les niveaux de l'entreprise, la recherche de la qualité implique la mobilisation de l'ensemble des ressources humaines : chaque poste est un relais de qualité, conçue comme une démarche globale ; la certification de la polyvalence ; de plus en plus souvent exigée par les différents services de la SMAG ; impose en outre que l'ensemble du personnel possède un certain niveau de qualification.



De ce fait, depuis quelques années, l'emploi à la SMAG se caractérise par une hausse sensible des qualifications : l'industrie alimentaire a de plus en plus besoin de salariés mieux formés.

### **2.2.3- Les métiers de la production (60 à 70 % des emplois)**

Cette hausse de la qualification est particulièrement sensible dans les métiers de la production, pour lesquels le personnel était traditionnellement recruté sans formation spécifique.

Le développement de l'automatisation entraîne une diminution du nombre des ouvriers non qualifiés. Pour cela, au sein de l'usine, on observe une disparition progressive des « qualifications traditionnelles » touchant à la connaissance du produit au profit de nouvelles qualifications amenées par l'automatisation des processus de fabrication et de conditionnement. Désormais, les savoir-faire des agents d'exécution et des techniciens de la production n'ont plus qu'un faible rapport avec les produits transformés et dépendent plutôt des processus industriels mis en œuvre. De plus, les nouveaux modèles d'apprentissage reposent désormais sur la polyvalence, sur une conceptualisation du travail et sur l'acquisition de bases théoriques et non plus sur la simple observation et répétition des gestes.

Par exemple, à la plaine Nto le site de l'élevage des poules ; l'ouvrier polyvalent (en général un éleveur) de fabrication des produits alimentaires, chargé d'une ou de plusieurs phases de la transformation du produit (mélange des aliments, stérilisation, conditionnement des œufs), intervient sur des machines très automatisées. Comme l'indique son intitulé de poste, il doit être polyvalent puisqu'il doit pouvoir travailler sur plusieurs machines en fonction de la variété des produits traités au sein de son entreprise.

*Le conducteur de ligne automatisée de blé* occupe un poste clé. Il a pour mission la réception du blé, de régler et de mettre en route une ligne de fabrication, puis d'assurer son bon fonctionnement. Il doit pour ce faire utiliser des savoir-faire relevant à la fois de la mécanique, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et de la pneumatique. Ses compétences, en matière de produit, de machines et de processus font de lui un professionnel très qualifié. En fait, l'automate décide automatiquement, grâce à l'utilisation de certains logiciels, des transactions, à partir des données entrées également automatiquement.

*Le technicien de fabrication du son cubé* a la responsabilité d'organiser, de suivre et de coordonner la fabrication (en matière de qualité, quantité et délais), mais aussi d'animer et d'encadrer le personnel en place sur une ligne de fabrication.

La modernisation de l'appareil de production a en outre favorisé l'émergence de la fonction maintenance/entretien, laquelle apparaît réellement porteuse d'avenir. Le rôle du *technicien d'entretien* est essentiel, car la productivité de l'entreprise dépend étroitement du fonctionnement régulier des machines. Le fait que ces derniers soient multiples nécessite que ce professionnel très qualifié soit, lui aussi polyvalent et qu'il mette la priorité sur la maintenance préventive.

Dès lors que l'entreprise a recours aux différentes techniques d'analyse des produits, et des soins particuliers, on trouve aussi des professionnels chargés de la qualité des produits : *un technicien de laborantin et un vétérinaire*.

La complexité croissante des processus de production, de même que la course incessante à la qualité et à l'innovation ont favorisé l'application et l'accroissement des emplois dans les fonctions laborantin et recherche de développement.

En amont de la production, la recherche-développement emploie peu de monde : la fonction de chef laborantin n'a été créée que dans quelques grandes entreprises comme la Société des Brasseries du Gabon (SOBRAGA) et la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG). Pourtant, l'innovation est devenue un atout capital pour répondre aux exigences des consommateurs et conquérir de nouvelles parts de marché. La recherche-développement ne porte pas uniquement sur la mise au point des produits, arômes et autres composants alimentaires : le chef laborantin et son équipe de techniciens établissent également de nouveaux conditionnements.

La Société Meunière et Avicole du Gabon s'est donc engagée dans une démarche de hausse des qualifications et d'adaptation des compétences aux multiples changements. Les prévisions à moyen terme font elles-mêmes ressortir une élévation inéluctable du niveau de qualification.

Du fait du développement de l'automatisation, on assiste à la disparition progressive des qualifications traditionnelles touchant à la connaissance de produit : les industries sont entrées de plain-pied dans l'univers des industries de processus. Pour l'ensemble des métiers de la production, cette évolution entraîne une abstraction des tâches en même temps qu'une autonomie plus large.

Par ailleurs, pour l'ensemble des métiers de la SMAG, la polyvalence est désormais nécessaire : les ouvriers doivent pouvoir travailler sur plusieurs machines, les techniciens de

fabrication et les chefs magasiniers doivent gérer à la fois la production et le personnel, les opérateurs de saisies et les commerciaux doivent maîtriser aussi bien les techniques de vente que les caractéristiques techniques des produits. Comme le fait remarquer Françoise Bruand (1986), la polyvalence du personnel rend plus aisée la mobilité et notamment de poste considérée aujourd'hui pour le moment comme le seul moyen d'éviter des réductions d'emplois.

La polyvalence est également de mise pour les ingénieurs : le responsable qualité doit avoir une vision transversale de l'entreprise et le chef laborantin chargé de la recherche-développement doit maîtriser la composition des produits en tenant compte des contraintes de consommation (allongement et fiabilité des délais de conservation par exemple), mais aussi connaître les normes en vigueur en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement, voire bénéficier d'un certain sens commercial. La politique d'emploi qui caractérise ce secteur contribue à préserver un certain volume de recrutement pour les jeunes. Cette préférence pour la main-d'œuvre jeune s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion du facteur travail correspondant largement à la planification des ressources humaines. « L'embauche n'est plus faite uniquement en fonction de l'emploi au recrutement », mais s'attache notamment à définir le « profil de carrière du personnel, en même temps que les besoins d'emplois de la firme. Une telle politique suppose et induit à la fois une grande gestion du personnel » (P. Adeler et N. Dubrulle : 1980). Cette politique d'intégration du personnel paraît liée, pour la SMAG, à la confiance qu'il doit accorder à son personnel.

Traditionnellement, la politique d'emploi interne s'accompagnait d'une politique de recrutement au plus bas de la grille de classification ; « Le personnel ne possédait qu'exceptionnellement une formation initiale importante, et un bon exercice de la fonction impliquait seulement une longue expérience, acquise au rythme de l'apprentissage sur le tas » accompagné d'une politique importante de formation continue marquée par l'existence de diplômes professionnels et débouchant sur une progression des carrières.

En somme, l'introduction, puis le développement de l'informatique dans le secteur agro-industriel sont source de grandes transformations structurelles, notamment un vaste « mouvement de décentralisation, le développement de réseau et le déplacement des ressources du personnel et des investissements des services administratifs et comptables de l'arrière vers les services commerciaux de première ligne – de la production de services financiers vers leur distribution »<sup>215</sup>. On notera aussi que le mouvement de décentralisation et

---

<sup>215</sup> Lire Jean-Marie Ndekamotsebo, op. cit. p.201.

de délégation du pouvoir a entraîné l'éclatement des anciennes structures hiérarchiques. C'est ainsi que le personnel de niveau intermédiaire peut désormais effectuer des opérations auparavant réservées aux agents de catégories supérieures.

#### **2.2.4- Nouvelle organisation du travail : nouveaux emplois, nouvelles compétences**

La nouvelle organisation du travail se définit comme l'ensemble des dispositifs sociaux et techniques qui définissent la répartition des tâches dans un service, une entreprise et même l'ensemble de la société, on parle alors de division du travail.

C'est principalement à Émile Durkheim que l'on doit le fait d'avoir développé et nuancé la notion de division du travail. Il considère la division du travail comme un fait d'organisation social ou mieux, un de solidarité. Il distingue dans cette perspective deux types de sociétés ; celles dans lesquelles prévalent la solidarité mécanique et celles qui se structurent autour d'une solidarité organique<sup>216</sup>.

La solidarité mécanique ou solidarité par ressemblance caractérise des sociétés dans lesquelles l'individualisme est banni : la propriété est communautaire et la « personnalité individuelle » est absorbée dans la « personnalité collective », la division du travail se dessine selon des critères physiologiques : le sexe, l'âge et la force physique. Ce type de société évoque des sociétés segmentaires ou primitives.

Le second type de société retient beaucoup plus mon attention. Il s'agit de celle où prévaut la solidarité organique, c'est-à-dire une société complexe au sein de laquelle le travail ou, mieux le rôle professionnel s'éparpille en une grande diversité de métiers. La solidarité qui soude ce type de société est qualifiée d'organique, car comme dans le corps vivant, les divers organes remplissent des fonctions différentes tout en constituant une unité organique. C'est ce qu'on observe aussi dans le secteur de l'industrie alimentaire.

Nouvelles emplois nouvelles, compétences. La notion de compétence va de pair avec la transformation des savoirs nécessaires à l'exercice des activités de l'industrie alimentaire dans les nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, le terme de « compétence rend

---

<sup>216</sup> Voir les analyses d'Émile Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*. Paris, 5<sup>ème</sup> édition, Quadrige, 1990.

compte de l'articulation nouvelle entre la dimension expérimentale et la dimension conception des savoirs nécessaires à l'action.

Avec la compétence, le bricolage, le savoir-faire issu de l'expérience, les recettes nées de l'histoire individuelle ou collective des salariés prennent place au côté des savoirs plus théoriques traditionnellement valorisés dans la logique de la qualification (Schartz, 1990)<sup>217</sup>.

Toutes les transformations socio-institutionnelles et techniques mentionnées plus haut, exigent de l'ouvrier une certaine capacité d'adaptation. Il doit être polyvalent et avoir de nouvelles aptitudes. La polyvalence ici est le système d'organisation du travail permettant à un ouvrier spécialisé au départ dans une tâche, d'en effectuer d'autres et donc d'être capable de traiter un large variété de travaux.

Référons-nous au tableau suivant pour observer les compétences qui sont désormais attendues des travailleurs.

**Tableau 17: Les compétences attendues des travailleurs de la SMAG**

**Compétences communes**

Compétence traditionnelle	Nouvelles compétences
1. Activité stable dans une organisation rigide	Adaptation à un environnement incertain et changeant.
2. Travail répétitif, bien défini et concret	Capacité d'effectuer un travail concret et abstrait.
3. Capacité de recevoir et de suivre des instructions	Capacité de prendre des décisions et des responsabilités.
4. Travail industriel souvent isolé.	Travail en groupe et en interaction avec des collègues ou des clients.
5. Horizon temporel et géographique étroit.	Aptitude à comprendre un système global et à s'intégrer dans un horizon temporel et géographique plus large.

**Compétences spécifiques**

-Niveau supérieur-.1. Compétences générales non spécialisées, priorité à la fonction d'encadrement.	Les nouveaux experts. Besoins accrus de spécialistes de haut niveau capables de créer et de commercialiser des produits complexes
---	---

<sup>217</sup> Dugué, Elisabeth, « La gestion des compétences », in *Sociologie du travail*, n° 394, 1985, 275 pages.

2. Compétences administratives. Rôles traditionnels de Direction fondée sur la hiérarchie descendante et sur l'autorité.	Les nouveaux entrepreneurs. Aptitude, non seulement difficile à gérer, mais aussi à définir une stratégie, à partager l'information avec les collaborateurs et à les écouter, à motiver le personnel pour saisir les possibilités de développement.
- <b>Niveau intermédiaire</b> -.1. Suivi des procédures appliquées essentiellement à des opérations administratives spécialisées.	Conseil et assistante. Polyvalence dans la connaissance des produits et techniques, permettant de s'adresser à la clientèle en commerçant, mais aussi en conseiller capable de traiter des problèmes particuliers.
- <b>Le niveau le moins qualifié</b> -.1. Compétences étroites et le traitement des données.	Tendance à l'élimination des tâches simples et répétitives dans les bureaux.

*Source* : Enquêtes personnelles, Libreville juillet-août 2010.

On remarque donc une opposition nette entre les anciennes compétences et les nouvelles, qui permettent de faire face au contexte actuel. Cette opposition se retrouve à plusieurs niveaux :

- On passe de la stabilité et la continuité à une dynamique de changement perpétuel. La saturation du marché exige des changements dans l'entreprise et la définition des tâches.
- Le travail qui autrefois était concret, simple et répétitif, devient abstrait, intellectuel et complexe. C'est de là qu'on parle aussi de dématérialisation du travail.
- Le nouveau contexte exige un haut niveau de responsabilité. On a désormais besoin d'un personnel capable de créer, de prendre des décisions et de trouver des solutions aux exigences des clients.

L'exécution du travail se fait en groupe, ou en interaction avec les collègues, des clients ou des fournisseurs. Cela nécessite l'aptitude à la communication, la négociation, donc à l'expression.

L'utilisation de nouveaux outils de travail a pour corollaire l'élargissement temporel et spatial des activités. La SMAG peut se mettre en relation avec les clients de l'intérieur du pays. C'est le résultat des interconnexions qui est à la base de ce « système global ».

En dehors de ces compétences communes à l'ensemble des travailleurs de la SMAG, on peut déceler d'autres, à chaque catégorie socioprofessionnelle.

En ce qui concerne les cadres, l'industrie alimentaire a de plus en plus besoin de spécificité de haut niveau, pour des activités à haute technicité comme l'informatique, les laborantins, la gestion, les mécaniciens, le marketing, la finance, etc., ces nouvelles spécificités doivent être capables de travailler en interaction, de créer et d'adapter les produits au marché ; ce qui les différencie nettement des cadres traditionnels, qui pour la plupart, étaient des généralistes.

Au niveau intermédiaire, c'est-à-dire les ouvriers qualifiés aux compétences spécialisées et orientées vers les travaux administratifs simples et répétitifs, l'accent est désormais mis sur des tâches commerciales. Ils passent donc de l'application de solutions toutes faites à des problèmes standardisés, à la capacité de résoudre des problèmes ponctuels. Cela nécessite davantage de polyvalence.

Au niveau subalterne, la tendance est à la réduction du personnel non qualifié de bureau. L'informatisation et l'autonomisation ont contribué à éliminer des travaux de masse simples et répétitifs. Ce qui par conséquent, favorise la suppression ou la réduction de manipulation et de document.

### **2.2.5- Activités socioprofessionnelles**

Bien répartie sur l'ensemble de la province de l'Estuaire (deux sites : Lalala et Nkoltang), la SMAG joue un rôle déterminant dans l'économie de la région et dans l'aménagement du territoire. Elle est la seule entreprise qui produit de la farine dans la région et au Gabon en général. Elle participe en particulier à l'animation économique et au maintien de l'emploi dans la zone rurale du village Nkoltang.



**Photo 16:** Domaine avicole de Plaine NTO



**Photo 17:** Les poussins du site avicole de la Plaine Nto (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), Libreville, 10 septembre 2011, à 13 h 45.

Sur ces images, nous voyons un complexe avicole de Nto à Nkoltang (Banlieue de Libreville), qui produit depuis décembre 2010, 350 000 poussins par an.



À en croire les responsables du site, la SMAG qui a mis près de 440 millions de francs pour la réalisation de ce projet dont l'objectif est de sécuriser sa production en poussins, en réduisant sa dépendance vis-à-vis de l'extérieur, compte approvisionner le marché local et sous-régional, de manière régulière, en mettant à la disposition des éleveurs des produits conformes aux standards internationaux.

Cet investissement s'est traduit par un gain considérable pour l'entreprise et une création massive d'emploi, d'autant plus que la SMAG importe environ 15 000 poussins par mois.

Pour ce faire, les responsables de cette société ont bâti sur ce site d'une dizaine d'hectares, une ferme parentale (photo 17) ultramoderne comprenant, entre autres, un couvoir constitué d'incubateur, de salles de stockage et de chambres froides de 15 à 18° qui permet, au terme d'une période d'incubation de 21 jours d'avoir des poussins de très bon cru, ils ont aussi bâti deux bâtiments pour les animaux reproducteurs, de souche « Isa Brown », génétiquement sélectionnés, avec de perchoirs modernes. Cette réalisation va contribuer à réduire la dépendance alimentaire du Gabon vis-à-vis de l'extérieur. Quant à la ferme parentale, elle a été inaugurée en janvier 2012.

Le fonctionnement de la SMAG repose sur trois données principales. Une organisation du travail dont les automatismes, les flux et les opérations atomisées imposent d'eux-mêmes des rythmes et une discipline de travail en définissant strictement des postes et des pratiques professionnelles différenciées. A cela s'ajoute, des formes d'embauche où coexistent, selon les catégories recherchées, des procédures officielles (par le biais notamment des journaux, affiches et du Ministère du Travail) et d'autres, « informelles », qui fonctionnent généralement « au coup par coup » à partir des relations personnelles de tel ou tel salarié bien placé dans l'entreprise. Elles peuvent prendre une forme plus structurée comme cette embauche d'une quarantaine (voire un peu plus) de personnes qui furent contrôlées par un réseau lignager issu de la zone de Lalala et de Nkoltang où est implantée la SMAG. Enfin, la présence, dans les différents espaces-temps de l'usine et à quelques postes-clés, d'hommes de confiance – un « noyau d'anciens » selon les termes de la direction – sur lesquels s'appuie l'entreprise pour assurer le contrôle social des relations entre les salariés, de l'assiduité, et de l'intégration des nouveaux ouvriers. Recrutés en général dès les deux premières décennies de fonctionnement de l'usine (1969-90) et restés ou prévoyant de rester jusqu'à la retraite, ces gens sont des ouvriers sortis du rang, parfois promu aux catégories d'agents de maîtrise (exceptionnellement de cadres) et plus souvent maintenu dans les catégories supérieures des

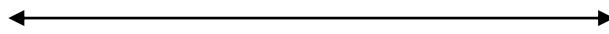
ouvriers employés. Même s'il la recoupe parfois, ce noyau d'anciens ne se confond pas avec la hiérarchie de l'entreprise. Ils peuvent être opérateurs-machines sur quelques postes importants des processus de fabrication (au tableau de commande de la salle de conducteur de silo, à la salle de couture des sacs d'aliments pour bétail), ouvriers anciens de l'atelier, chefs de salle de reprographie au foyer, chefs d'équipe ou atelier. Dans tous les cas, leurs connaissances du processus de production dépassent le seul poste de travail où ils sont, ou ont été d'abord, affecté. Outre, leur âge supérieur à la moyenne des salariés (au moins quarante ans), ces hommes de confiance de la Société Meunière et Avicole du Gabon ont une ancienneté importante non seulement dans l'usine, mais plus généralement dans le travail salarié. La plupart avaient déjà, au moment de leur embauche, une expérience professionnelle, acquise pour certaines dans d'autres entreprises comme par exemple HEVEGAB, SOBRAGA, SOGADEL. L'habitude du rapport salarial, de la discipline du lieu de travail, de l'intégration du salaire dans l'économie familiale représente, du point de vue de l'entreprise, une garantie de l'attachement de ces ouvriers à leur travail. En outre, le rôle social qui leur est attribué dans le fonctionnement de l'entreprise représente une qualification supplémentaire et particulière. Celle-ci donne un contenu personnalisé au rapport salarial qui, du coup, n'est pas transférable tel quel ailleurs, dans une autre entreprise.

Ainsi, deux groupes, fonctionnels, se dégagent de l'observation de l'entreprise : un réseau structuré d'embauche ; un noyau d'anciens ayant un rôle social et d'intégration. Ces deux formes d'organisation sociales des Hommes selon une identification singulière des rôles au sein de la SMAG mettent en jeu des déterminations qu'il faut aller chercher hors de l'entreprise : des histoires individuelles et familiales, des structures et logiques lignagères.

La confrontation des structures économiques traditionnelles gabonaises et la SMAG (ou, mieux, d'une certaine forme du capitalisme pendant une longue période) a des conséquences qui se saisissent à des niveaux très différents de généralité et de complexité. L'observation la plus courante concerne le recul rapide de l'économie dite de substance : elle s'exprime par des schémas globaux semblables à celui décrit par G. et M. Wilson sur la base de leurs recherches en Afrique centrale. Une représentation simplifiée, de cette vue d'ensemble nécessairement simplificatrice, peut se faire sous la forme suivante :

Economie de subsistance (en recul)

Economie moderne (en progrès)



1. Diffusion de biens nouveaux

1. Spécialisation plus poussée des activités éco.

2. Application de besoins nouveaux

2. Echanges à buts principalement économiques

En effet, il ne peut, bien sûr, s'agir là que d'un cadre de références manifestant les processus d'évolution les plus apparents ; en tant que tel, il n'est pas inutile et il permet, d'autre part, de négliger les apports différentiels de la SMAG (implantée sur le sol même) et le caractère hétérogène des économies des sociétés traditionnelles.

### **3-Hybridation dans les déterminants de la carrière socioprofessionnelle**

Comment la SMAG s'est-elle adaptée à la société gabonaise par rapport aux déterminants de la carrière professionnelle qui relève une fois de plus de la solidarité familiale ? L'anthropologue Meyer Fortes (1945) souligne le caractère hautement heuristique des relations de parenté par rapport à l'organisation politique. J'ai tenté de démontrer plus haut la force du lien familial dans le processus de recrutement par le biais du transfert générationnel du pouvoir à l'entreprise. En effet, les fonctions politiques du lien de parenté « incitent à dégager les mécanismes internes à la parenté, telle la formation de groupes fondés sur la descendance unilinéaire, et les mécanismes externes, telle la formation de réseaux d'alliances issus des échanges matrimoniaux » (1945 :61).

Le lien de parenté comme ressource mobilisée dans le recrutement social des travailleurs de la Société Meunière et Avicoles du Gabon fait apparaître trois logiques de fonctionnement. La première est centrée sur l'intervention des diverses figures familiales dans la mise en relation avec le ou les personne-s qui décide-ent des embauches. La deuxième met en évidence le rôle d'une personne intermédiaire. Enfin, la troisième logique est celle qui explique comment un lien social avec une (ou plusieurs) famille-ressource peut servir de capital social utilisable pour un recrutement individuel.

### 3.1- La figure familiale

Selon les sources des histoires professionnelles de mes interlocuteurs, les figures familiales qui interviennent le plus souvent dans le cercle de parenté et qui sont susceptibles d'activer une solidarité ont deux statuts : celui des personnes liées par les liens de sang et celui des personnes liées par une union matrimoniale.

#### *Les liens de parenté consanguins*

Le premier groupe d'individus susceptibles d'intervenir dans le processus de l'évolution de la carrière professionnelle est l'ensemble des personnes liées par des liens de consanguinité. Les principales figures familiales qui sont intervenues dans le processus de la mobilité professionnelle des personnes interrogées sont le père, la mère, les oncles et les cousins germains. Ceci peut en effet se comprendre, surtout lorsque la famille est le plus souvent définie, au Gabon, comme une famille élargie dans laquelle intervient la parentèle éloignée, c'est-à-dire toutes les personnes unies par le sang. Il s'agit principalement des oncles maternels et paternels, des cousins germains du côté paternel et maternel et des grands-oncles (le-s frère-s du grand-père). La société gabonaise repose sur les structures parentales fortes. La parenté au deuxième degré qui réunit les oncles, les tantes et les cousins germains jouent un rôle important dans les décisions individuelles prises par celui qui est considéré par eux comme « leur enfant ». Ceci rend compte de l'intervention de l'oncle maternel comme figure familiale fréquemment citée par les différents interlocuteurs. À titre d'exemple, voilà deux extraits des histoires professionnelles prononcées par deux salariés ; le premier, est un extrait d'Anne Biloghe Bi Abessolo jeune femme de ménage à la direction générale, nièce du Directeur Général adjoint :

*«(...) De ce point de vue, il y a très peu de personnes ici à la Société Meunière et Avicole du Gabon qui ignorent que je suis la fille de la sœur du Directeur général adjoint pour qui j'ai accepté de travailler comme femme de ménage à la direction »<sup>218</sup>.*

Et de Séraphin Nzue Nguema gestionnaire du personnel à la Direction des Ressources humaines :

---

<sup>218</sup> Biloghe Bi Abessolo Anne est femme de Ménage à la Société meunière et Avicole du Gabon depuis 2006. Elle est fang de l'Estuaire, célibataire avec trois enfants.

*«(...) Ntoutoume est allé voir Monsieur Obiang responsable à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Il lui a dit, il y a un jeune qui a les “papiers des blancs” dans votre entreprise, qui est un parent à moi, et je souhaiterais que vous fassiez quelque chose pour lui. Je suis son oncle. Ma mère et celle de Obiang sont cousines germaines du deuxième degré. Ce qui fait de moi son neveu »<sup>219</sup>.*

Le remède et le recours à l'oncle sont d'autant plus fréquents que le système de parenté au Gabon reste fondamentalement dominé par la matrilinearité ; système où une grande part des pouvoirs restent dans le clan d'origine de la mère et principalement entre les mains de l'oncle maternel, qui est pour ainsi dire le « père » de ses neveux. Ce statut confère à l'oncle des droits relativement étendus<sup>220</sup> sur ceux-ci. Le passage par l'oncle, figure familiale incomparable et dominante, dans la mise en relation avec les dirigeants de l'entreprise est particulièrement significatif si l'on compare le modèle familial gabonais et celui des sociétés occidentales pour lesquels la famille nucléaire reste le modèle le plus répandu. Pour illustrer la force de la figure familiale incarnée par l'oncle, je cite une fois de plus deux extraits d'histoires professionnelles :

*« Ici à la SMAG, il faut avoir un nom. Si tu n'as pas de parents à la direction, il te sera difficile de te faire recruter et de te maintenir. Pour mon cas, le Directeur du personnel connaît bien ma famille. Et puis, mon père a longtemps travaillé à la SMAG et il a pris sa retraite il n'y a pas longtemps. Tout cela a joué et j'avance bien dans ma carrière. Là par exemple, je viens d'avoir une petite promotion. C'est sans doute parce que je suis le fils de Monsieur Ondo que les choses se sont faites »<sup>221</sup>.*

Et d'Émile Christian Codjia :

---

<sup>219</sup> Nzue Nguema Séraphin Agent de la Direction du Personnel de la SMAG il est au premier bureau de la société (à la guérite), il a 32 ans, célibataire avec deux enfants. Il est originaire de la province du Nord Gabon, précisément de la ville de Bitam, du clan Effack. Il a un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) obtenu à Dakar au Sénégal.

<sup>220</sup> Pour un développement plus en profondeur du système d'organisation sociale autour de la matrilinearité et du clan, voir les études de Joseph Ambouroué Avaro, *Un peuple gabonais à l'aube de la colonisation*. Paris, Karthala, 1981. Et de Raymond Mayer, *Histoire de la famille gabonaise*, Libreville, Centre Culturel Français Saint-Exupéry/Sépie, 1992, 261 pages.

<sup>221</sup> Entretien avec Antoine Nkoghe Bi Ondo réalisé à Libreville en 2009, Agent à la SMAG, il est chef magasinier adjoint à la farine, marié et il du clan essabame de Mitzi village Doum.

« Il faut dire que ma promotion en qualité de chef de service de l'usine de transformation de l'aliment pour bétails a eu lieu grâce à mon oncle qui, à cette époque occupait des responsabilités à la direction financière. Il a demandé au Blanc qui était ici avant de me prendre, puisque je sortais tout droit du Lycée Technique National Omar Bongo et j'étais déjà aussi dans la boîte depuis un moment. Voilà tout. Cette promotion-là est aussi l'aboutissement d'un parcours scolaire normal : j'ai une formation professionnelle. Mon oncle n'est intervenu que pour me donner un coup de pouce »<sup>222</sup>.

### **Les liens d'alliances**

Le deuxième groupe de parenté mobilisable est composé des parents par l'alliance. Selon Georges Balandier (1971), la ressource sociale à laquelle un individu peut prétendre, est constituée par de nouveaux liens de parenté et par les solidarités qui résultent des unions matrimoniales élargissant ainsi le cercle des nouveaux alliés (les beaux-parents).

Deux principales figures émergent dans le cercle d'affinité par alliance : le **bel oncle** et le **beau-frère**. Leur statut dans le processus relationnel est double. Il est d'abord celui de **l'intermédiaire** qui facilite la mise en relation comme le souligne Monsieur Ndong Jean-Christian, Agent de maîtrise au personnel, et Monsieur Nguema, son collaborateur de bureau. Les liens de parenté par alliance ont aussi un statut de lien autonome c'est-à-dire lien fort fondé sur une seule ressource : la **belle-famille**. C'est le cas de Wilfried Mafoumbi, chef de la sécurité adjoint, qui a directement fait intervenir son beau-frère pour être placé à ce poste.

« (...) Pour être nommé au poste de responsable de la sécurité que j'occupe en ce moment, je dois reconnaître que mon beau-frère M. Jean-Fidèle Chef magasinier aliment y a été pour quelque chose. Et puis, c'est cela les relations familiales, il faut que ta belle-famille, si elle peut t'aider le fasse. De toute façon, tout le monde ici à la Société Meunière et Avicole du Gabon à toujours recours à un membre de sa famille ou à un beau-frère. Il ne faut pas se voiler la face »<sup>223</sup>.

---

<sup>222</sup> Emile Christian Codjia, est cadre à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Responsable de l'usine d'aliments pour bétail (UAB), op. cit.

<sup>223</sup> Wilfried Mafoumbi, responsable adjoint du service sécurité, sûreté et contrôle. Promu à ce poste depuis le 22 mai 2010.

### 3.2- Intermédiaire et processus relationnel

J'emprunte à Linton Freeman, Borgatti et White (1991) la notion d'intermédiaire qui désigne la faculté pour une personne de se situer sur les chemins géodésiques reliant deux individus. Plus un individu sert d'intermédiaire, plus il crée un rapport de dépendance et de contrôle envers les autres individus membre du groupe. Le statut d'intermédiaire devient une ressource essentielle du groupe, car celui-ci contrôle un ensemble d'informations et de ressources. L'intermédiaire peut également filtrer les échanges entre les personnes en influençant, ce faisant, la structure de l'ensemble du groupe. L'exemple du cercle de parenté en témoigne. Au sein de celui-ci, les fonctions de l'intermédiaire prennent plusieurs formes dans le processus relationnel : mise en relation avec celui qui recrute, médiatisation par l'information des postes disponibles, possession de l'information.

*« Par l'intermédiaire d'un parent qui était au collège catholique de Mitzié avec moi, et qui était en même temps le cousin d'un cadre, je suis rentré en contact avec le cadre de la SMAG. Et c'est comme cela que je l'ai rencontré. Il m'a dit que l'entreprise avait besoin de la main-d'œuvre en ce moment, et il souhaitait que je fasse partie de l'équipe de l'atelier mécanique »<sup>224</sup>. Note Albert Messi Me Ndong aide-mécanicien à l'atelier mécanique.*

« Il faut aussi reconnaître que mon oncle, Monsieur Ondo qui était lui aussi membre du comité central du Parti Démocratique Gabonais (PDG : parti au pouvoir) et Directeur général adjoint de la SMAG m'a approché et m'a présenté au bureau du personnel pour mon recrutement lorsque j'ai occupé le poste de chef laborantin de l'entreprise. Après, je dois dire que je me suis débrouillé seul ». Affirme un laborantin.

#### ***La triade d'intermédiaire***

L'intermédiaire du groupe de parenté peut prendre la forme d'une triade qui fonctionne à la fois sur la parenté double et la parenté simple.

Dans le cas de la parenté double, l'intermédiaire est soit un parent du Directeur général adjoint, soit celui qui va profiter d'une embauche/promotion, est un parent de l'intermédiaire.

Dans la parenté simple, le lien de parenté existe exclusivement entre l'une ou l'autre des personnes appartenant au groupe/cercle. Dans le cas de la parenté dite « simple » et celui

---

<sup>224</sup> Albert Messi Me Ndong est de l'ethnie fang et il est originaire de la ville de Lambaréné. Il est aide-mécanicien à la Société Meunière et Avicole du Gabon depuis 2005, célibataire quatre enfant.

de la parenté « double », le lien familial fait naître une passerelle entre les personnes concernées.

Décrivons la place de l'intermédiaire entre trois personnes, **Marc Evoung**, **Cédric Mendame** et le **Directeur général adjoint**, telle que cela apparaît lors de la description du processus de promotion et de recrutement individuel.

**Marc Evoung** et le Directeur général entretiennent un lien indirect par le biais de **Cédric Mendame** l'intermédiaire. Ce dernier contrôle d'une certaine façon **Marc Evoung** puisque celui-ci ne connaît pas le Directeur général adjoint.

**Cédric Mendame**, l'intermédiaire, est simultanément en relation avec **Marc Evoung** dont il est un cousin dit « éloigner » et avec le Directeur général adjoint dont il est le neveu. L'existence d'une double parenté avec le « recruteur » (le DGA) et le « bénéficiaire » (Marc Evoung) renforce le pouvoir de **Cédric Mendame**.

Le double lien de parenté donne une possibilité plus grande à **Marc Evoung** d'obtenir la promotion ou le recrutement souhaité puisque le lien familial entre **Cédric Mendame** et le **Directeur général adjoint** devient une ressource supplémentaire dans la demande d'embauche au DGA. Dans cette configuration relationnelle, les chances de promotion augmentent.

La seconde configuration, décrite par un interlocuteur, montre un intermédiaire engagé dans le cercle par un lien de parenté simple. Dans ce cas, l'intermédiaire entretient un lien simple de parenté oncle-neveu avec la personne promue. **Obame Ebang** (intermédiaire) est l'oncle **d'Edou Mintsa** (bientôt promu). Entre le **Directeur général adjoint** et l'intermédiaire **Obame Ebang** existe un lien professionnel. Le lien de parenté intervient ici à un niveau unique de la triade.

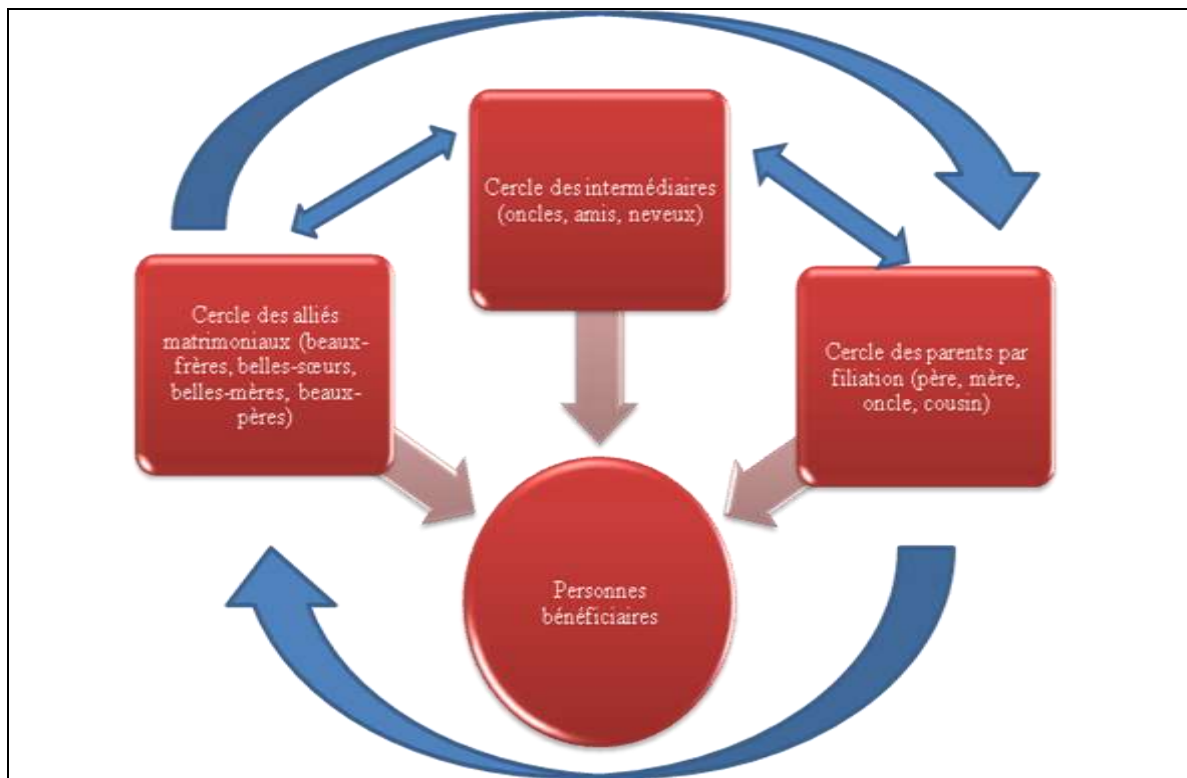
En somme, les figures parentales qui construisent cette solidarité sont liées entre elles par des liens de parenté forts. Ces liens serrés sont centrés sur la figure du père, de la mère, mais aussi sur celle de l'oncle ou des cousins et des cousines germaines. À côté des apparentés directs, il y a les alliés matrimoniaux : la belle-famille qui regroupe (la beau-mère, beau-père, belle-sœur, beau-frère). Comme ressource sociale, ce groupe « fabrique » de la solidarité.

Mais le rapport de parenté fonctionne aussi en tant que ressource sociale mobilisable dans une promotion pour les personnes qui peuvent fréquenter une famille-ressource et être considérées par cette famille comme un parent auquel s'adressent les formes habituelles de solidarité. On pourrait représenter les rapports de parenté à travers ses diverses figures



dominantes, sous la forme de trois cercles sociaux emboîtés fonctionnant de manière complémentaire.

**Figure 4:** L’emboîtement des rapports sociaux de parenté



Source : Enquêtes personnelles, la SMAG Juillet-août 2011.

L’analyse du lien de parenté a par ailleurs montré que celui-ci s’enracine dans un environnement culturel favorable à la solidarité traditionnelle, terreau de multiples logiques redistributives à l’œuvre dans le système social gabonais. C’est là tout l’enjeu du cercle de parenté qui joue le rôle d’un groupe de pression contraignant l’individu à se conformer aux règles sociales dominantes.

### **3.3- « le fait de connaître une famille-ressource »**

L’intensité des liens sociaux entre les personnes, la fréquentation régulière, pour un individu d’une famille-ressource qui développe envers lui des sentiments d’affection bien qu’il ne soit pas un parent, peut engendrer un investissement relationnel ou une solidarité habituellement destinée aux personnes liées par des liens de parenté. Et ce d’autant plus que

les logiques culturelles de reconnaissance sociale au Gabon prescrivent que l'enfant doit accorder à toute femme adulte le titre de « maman » et à tout homme celui de « papa ». Ces titres ne sont pas neutres : ils renvoient à des statuts reconnus et acceptés par tous. Ils tracent un cadre de valeurs, de droits et de devoirs dans lequel tout enfant apprend à respecter les adultes comme ses propres parents et tout adulte à se comporter comme un parent à l'égard de tous les enfants comme le souligne Axel Éric Augé (2007). C'est pourquoi le fait de connaître une « famille-ressource » constitue un atout indéniable, générant le plus souvent une solidarité semblable à celle existant entre parents.

Je cite ici un extrait d'histoire professionnelle d'un haut cadre de la Société Meunière et Avicole du Gabon pour illustrer la place du lien social né de la seule fréquentation d'une famille-ressource :

*« (...) Parce que, lui, je le connaissais, je connaissais sa famille, je savais qu'il était compétent et surtout je l'avais connu quand il partait à l'université avec mon petit neveu Mba. Il paraissait avoir pour moi le profil requis pour ce poste. À la limite, peut-être son jeune âge pourrait peser en sa défaveur comme on me l'avait prononcé. C'est tout. À part cela, il faisait l'affaire. C'est vrai que j'avais en lice aussi, une autre personne, mais dont j'ignorais un peu le parcours. Bon ! Cette deuxième personne était gentille, respectueuse, mais je ne pouvais pas me porter caution, pourrait-on dire. Elle avait certes un parcours scolaire intéressant (...), mais vous comprenez, on ne peut pas prendre de risques. Je ne connaissais pas ces parents. On ne va pas mettre à côté de soi des gens que l'on ne connaît pas vraiment. En revanche pour celui que moi j'ai proposé, je l'ai presque vu grandir avec mon neveu. Puis, je connais bien sa famille, ses parents et son grand-frère notamment. J'ai vu le parcours qu'il a fait, il n'y avait pas de raisons que j'aie chercher quelqu'un d'autre »<sup>225</sup>.*

Le lien non parental met au jour un ensemble de liens indirects, c'est-à-dire non familiaux, qui sont des liens d'amitié de voisinage ou encore des liens entre anciens élèves tissés une fois de plus sur un même lieu de formation. Les liens non familiaux ont également le statut de liens indirects puisque celui sur qui, en dernière instance, repose la décision de promotion ou d'embaucher ne connaît pas le plus souvent la personne qu'il recrute. La force du lien non parental se donne à voir à travers la connexion relationnelle établie entre ceux qui

---

<sup>225</sup> Henry Bekale Directeur des relations extérieures. Il est originaire de la province de l'Estuaire (fang), marié.

fréquentent régulièrement la famille-ressource et, à travers elle, ses figures centrales : le père, la mère ou l'oncle.

Plusieurs points d'analyses découlent de ce qui vient d'être dit. D'abord, il faut signaler que le lien social introduit par la fréquentation régulière d'une famille-ressource fonctionne sur le mode parental, comme s'il s'agissait pour celui qui en profite d'un lien de parenté réelle. Il en résulte que ce lien social engage une solidarité forte.

### **3.4-La valorisation sociale des liens familiaux**

Malgré la généralisation des comportements sociaux correspondant à la vie urbaine, les individus en tiennent compte pour guider certaines de leurs valeurs héritées de la tradition. Ainsi, à l'échelle de la Direction, les attitudes des cadres de l'entreprise restent encore marquées par des valeurs traditionnelles et des solidarités communautaires. Le lien de parenté, l'origine ethnique et la solidarité survivent au sein des logiques sociales et des interactions quotidiennes. Dans cette perspective, le lien de parenté est valorisé par la société comme un lien déterminant. Comme l'attestent les propos de cet agent de maîtrise :

*« Je préfère prendre à mes côtés celui qui est mon cousin, qui a un potentiel intellectuel même s'il est plus faible que l'autre qui serait en compétition avec mon cousin, et qui aurait peut-être des compétences supérieures, mais que je ne connais ni d'Adam ni d'Ève. Et ce genre de chose est naturel. C'est plutôt le contraire qui serait perçu comme une chose curieuse. Et le pays fonctionne encore comme cela de nos jours »<sup>226</sup>.*

La valorisation du lien de parenté fonctionne sur le mode de la préférence familiale et parfois ethnique. S'entourer de personnes de sa famille sécurise et rassure. Et les relations politiques dans le cadre du recrutement des individus n'échappent pas à cette logique.

### **3.5- Contrôle social et groupe d'appartenance : Promotion du groupe**

Les « recruteurs », généralement de hauts cadres de l'entreprise, préfèrent embaucher un de leurs parents, au détriment parfois de l'intérêt du service de l'entreprise, afin de ne pas

---

<sup>226</sup> Frédérique Ella Megne est agent de maîtrise à l'atelier mécanique. Il travaille à la Société Meunière et Avicole du Gabon depuis 1998. Il est fang du Nord Gabon, marié (polygame) huit enfants.

s'exposer à la sanction sociale du groupe familial d'appartenance. C'est dire combien le contrôle social du groupe d'appartenance est fort. La famille s'érige parfois en groupe de pression par rapport à celui qui néglige les opportunités de promouvoir des membres de sa famille au sein de l'entreprise.

Les rapports de parenté fonctionnent aussi sur le contrôle social ayant surtout le statut de ressource. Grâce au contrôle social exercé sur les cadres bien placés dans la hiérarchie de l'entreprise, le groupe familial veille à la conformité aux normes et aux valeurs dominantes du comportement de ses membres, notamment dans un système social qui accorde le *prima* au collectif sur l'individuel. Dans une organisation politique qui fait de la participation des ethnies un mode d'organisation politique, le groupe devient comptable de l'action et du comportement de l'individu.

Le système de parenté au Gabon marche à l'indifférenciation du groupe familial. En effet, l'individu appartient indifféremment au cercle de sa famille nucléaire et à celui de sa famille élargie, c'est-à-dire sa parentèle maternelle et paternelle. L'enfant se situe, dans l'ordre d'appartenance, à l'entrecroisement de ces différents rapports de parenté qui s'emboîtent les uns dans les autres comme des poupées russes. Les individus ne considèrent pas leur seule appartenance à ce qui s'apparente en Occident à une famille nucléaire. Cette conception de l'appartenance au groupe est d'ailleurs partagée par Raoul Akine agent de maîtrise du service transit :

*« (...) De toute façon, si vous ne tenez pas compte de la famille, la famille elle tient compte de vous. C'est-à-dire que les gens de votre groupe ethnique, de votre famille, même des amis qui ne sont pas de votre famille, des parents, viendront vous dire : "il faut que tu prennes des gens dans ta famille. Attention tu appartiens à un groupe et tu dois assurer la promotion de ce groupe-là". Alors vous voyez, comment faire autrement ? Comme dit un proverbe de chez-nous, " si tu oublies le piège, le piège n'oublie pas l'oiseau " »<sup>227</sup>.*

Le contrôle social s'enracine dans la conscience collective. L'intériorisation du contrôle dans la conscience individuelle se fonde sur des proverbes locaux qui rappellent que le groupe familial reste l'entité principale vers laquelle se tourne l'individu. L'idéologie sur laquelle s'appuie le recours au cercle familial renforce la légitimité et le caractère normal, au

---

<sup>227</sup> Raoul Akine est responsable du département camionnage du service transit entretien. Agent de maîtrise AM2. 16 ans de service à la SMAG (depuis 1995). Entretien fait le 14-09-2010.

sens d'Émile Durkheim<sup>228</sup> du réflexe familial dans le processus de promotion du personnel de la Société Meunière et Avicole du Gabon. À l'inverse, le non-recours au cercle familial expose le « recruteur » à une sanction collective. C'est dire en définitive la permanence du contrôle social familial et son intériorisation par les individus. Mais ce n'est pas tout. Le premier processus centré sur le contrôle social en introduit un deuxième, celui de la parenté vécue comme une contrainte sociale.

### **3.6- La parenté comme contrainte sociale pour la promotion**

Dans un système de parenté qui méconnaît les frontières entre l'individu et le groupe, la famille exerce une contrainte sur celui qui détient le pouvoir de promotion c'est-à-dire celui dont le statut social est élevé et qui dispose de ce fait de ressources sociales suffisantes pour améliorer la situation individuelle des membres de son groupe familial (chapitre 5). La contrainte sociale exercée par le milieu familial renvoie à deux dimensions. La première est la contrainte sociale exercée par le cercle familial sur le recruteur et qui l'oblige à promouvoir en priorité au sein de sa famille. Ce premier type de contrainte apparaît le plus souvent lorsque la solidarité en direction des membres de la famille n'a pas eu lieu.

*« Je ne vois pas pourquoi j'irais prendre un adjoint (collaborateur) que je ne connais pas directement. Il faut d'abord regarder dans sa famille. Si dans sa famille il y a des jeunes qui font l'affaire, pourquoi chercher des personnes à l'extérieur. Et puis, de toute façon, il vaut mieux promouvoir dans sa famille pour éviter les ennuis, des "peaux de bananes" au passage et autres réprimandes avec les autres membres de la famille. Car promouvoir un membre de sa famille c'est aussi rendre ce qu'on vous a donné lorsque vous étiez sur les "bancs de l'école". Mais si vous feignez d'oublier votre famille, c'est impensable, car vous avez toujours un de vos frères ou neveux qui gravite autour de vous, parfois même qui habite avec vous et qui vous rappelle qu'il est bien là. Et ne peut faire autrement finalement »<sup>229</sup>.*

---

<sup>228</sup> Émile Durkheim distingue les phénomènes normaux des phénomènes pathologiques. Nous appellerons normaux les faits qui présentent les formes les plus générales dans les sociétés et nous donnerons aux autres le nom de morbides ou de pathologiques. Voir *Les règles de la méthode sociologique*. Paris, 5<sup>ème</sup> édition, Quadrige, 1990, p.56.

<sup>229</sup> Emile Christian Codjia, est cadre à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Responsable de l'usine d'aliments pour bétail (UAB).

Rappelle le responsable de l'usine de fabrication d'aliment pour bétails. La contrainte sociale qu'exerce le cercle de parenté (familial) rappelle implicitement ou non au promoteur les normes et les règles de la solidarité familiale.

La seconde dimension, plus originale, correspond à une obligation pour la personne promue, d'accepter l'aide familiale et la promotion proposée, à tout le moins de se rendre disponible. Celui-ci est donc à son tour contraint par le cercle familial dont il est issu.

*« Et c'est par exemple, je prends mon cas où j'ai accepté ce poste au bureau du personnel, il y a 10 ans, pour des raisons essentiellement familiales liées au fait qu'un de mes oncles avait été nommé Directeur général. Ce dernier est venu me demander de l'aider dans ses nouvelles responsabilités bien que j'étais déjà dans la boîte. Bon ! Je ne voulais pas trop. J'ai d'abord refusé. Et mon refus a pris une dimension assez passionnelle dans ma famille. La plupart de mes parents ne comprenaient pas pourquoi ni comment, primo je pouvais refuser une telle proposition et deusio, comment je refusais une offre venant de mon oncle maternel ! Bon, mon comportement frisait même selon mes parents la limite de l'impolitesse. Ma mère insista pour que j'accepte. Alors afin d'éviter certaines choses et que toute la famille me tombe sur le dos, j'ai fini par donner mon accord. De cette manière, il y a très peu de personnes qui ignorent dans l'entreprise que je suis le fils de la sœur du Directeur général »<sup>230</sup>. Note Ndong Jean-Christian agent de maîtrise au personnel.*

Lorsqu'un membre d'une famille propose un poste à l'un de ses parents, celui-ci est parfois obligé d'accepter la proposition par crainte de s'exposer à des sanctions familiales ou à une désapprobation collective de la famille. Dans l'imaginaire des familles gabonaises, une nomination dans l'entreprise, supposant une possible (voire probable) promotion professionnelle et sociale, peut difficilement être refusée sans que celui-ci ne s'expose à passer pour une personne irrespectueuse à l'égard d'un aîné, surtout s'il s'agit d'un oncle.

Cette deuxième forme de contrainte s'appuie sur un ensemble de règles liées à la fois au respect des aînés et à leur responsabilité à l'égard des cadets, de même qu'à l'enjeu

---

<sup>230</sup> Jean-Christian Ndong agent de maîtrise, op. cit.

matériel que suppose la promotion sociale d'un membre de la famille ; promotion qui par là devient une affaire collective.

La deuxième règle, évoquée par ailleurs, renvoie au devoir de responsabilité des aînés à l'égard des cadets. La personne qui bénéficie d'une promotion sociale contribue à prendre en charge une partie des dépenses domestiques (charges matérielles, subsistance, entretien, financement de la scolarité des frères cadets, etc.) pour soulager les parents. Ainsi, l'aîné des enfants en situation professionnelle soutient l'éducation de ses frères et de ses sœurs cadets en leur apportant l'assistance financière nécessaire, assistance qu'une position de cadre élevé au sein de l'entreprise renforcerait incontestablement. Pour un cadre de la SMAG, choisir une personne de sa famille pour occuper un poste dans l'un des services prestigieux ou pas, permet aussi à l'un des seins, d'améliorer ses conditions matérielles d'existence et celle de la famille tout entière. Il y a derrière la promotion un simple enjeu matériel. Celui-ci explique en partie la dimension familiale que prend l'évolution de carrière individuelle du salarié à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Les gratifications symboliques (le prestige, la reconnaissance sociale) ou matérielles (les avantages matériels divers du travail salarié sur le plan financier) vont directement vers celui qui est promu, et indirectement vers le cercle familial dont la personne est issue. La promotion sociale est considérée comme un acte qui fait de son bénéficiaire un agent actif participant au bien-être familial. C'est ainsi que l'anthropologue Christian Ghasarian<sup>231</sup> pointe du doigt l'importance de la parenté dans la « vie sociale » dans les sociétés restreintes. En effet, il précise que les principes de fonctionnement et les structures sociales des sociétés traditionnelles ne peuvent être véritablement compris sans se référer à la parenté. Et le plus souvent, dans ces sociétés, l'organisation de la parenté coïncide généralement avec l'organisation sociale, économique et politique. C'est pourquoi, pour survivre dans ces sociétés restreintes, les individus doivent nécessairement former des groupes de coopération. Ces groupes sont d'abord formés sur la base de la parenté. En conséquence, la sécurité et le destin d'une personne sont entre les mains de ses apparentés. Ainsi, le jeu des solidarités et de la redistribution peut ainsi se mettre en marche.

---

<sup>231</sup> Voir l'analyse de Christian Ghasarian, *Introduction à l'étude de la parenté*, Paris, Seuil, janvier 1996.

## Conclusion

Cette recherche proposait de vérifier la faisabilité du concept d'hybridation comme opérateur d'un double changement, celui de la culture productrice de l'entreprise d'une part, et celui de la culture réceptrice d'autre part. Dans le détail, l'analyse a montré que le concept d'hybridation est éminemment dynamique et que le dosage des changements culturels qu'il sous-tend connaît des variations importantes au cours des processus historiques qui les animent. Il serait donc simpliste de considérer que l'hybridation serait réduite à la combinaison des deux composantes statiques qui la génèrent.

Pour comprendre les processus engagés par une hybridation d'entreprise, il est utile de déconstruire les composantes culturelles en interaction. Il serait vain de considérer les composantes en bloc, car les réalités observées traduisent des processus complexes. Cette complexité se révèle à deux niveaux. D'abord au niveau du nombre d'éléments qui composent et dynamisent une culture. Ensuite au niveau des interactions entre les éléments constitutifs des deux cultures en hybridation. Sans prétendre être exhaustive, cette recherche en a identifié une dizaine, parmi lesquels les conceptions et les comportements liés au travail, au temps, à la rémunération, à la hiérarchie, à la plus-value, au surplus, à la marchandisation de l'échange, à la commercialisation, aux produits, et finalement à l'entreprise elle-même.

S'agissant du travail, la conception occidentale en a longtemps privilégié l'aspect pénible et douloureux. Junzo Kawada (1999) a rappelé que l'étymologie latine du terme « travail » est *tripalium*, un instrument de torture médiéval. De ce point de vue, on pourrait dire que les conceptions occidentales et africaines, pour ne parler que d'elles, sont finalement plutôt proches les unes des autres. Il est vrai que cette connotation du travail vise surtout le travail manuel, et moins le travail intellectuel. Dans l'entreprise, cette conception du travail est surtout conservée au niveau des ouvriers et des manœuvres. Elle est moins marquée au niveau des cadres et des agents de maîtrise, quelle que soit leur culture d'origine. Dans le cas précis de la SMAG, quelle est l'influence de la culture d'entreprise sur la culture ambiante ? L'analyse a montré que les employés de l'usine ont été obligés de s'adapter au rythme de production imposé par l'entreprise. Réciproquement, l'entreprise a dû s'adapter à un certain nombre de contraintes coutumières liées en particulier aux cérémonies de deuil, de mariage et de naissance, et celles liées aux hospitalisations et dans une moindre mesure, à la scolarisation des enfants du personnel. Pour limiter les incidences des absences sur le rendement de l'usine,



l'entreprise a dû imaginer des stratégies de remplacement du personnel absent de manière imprévue, elle a dû mettre en œuvre une politique de soins assurés sur place dans un dispensaire construit et équipé pour la circonstance. Pendant les vacances, la direction a prévu le recrutement d'intérimaires ou de saisonniers. Donc il y a bien une influence réciproque d'une culture sur l'autre au sein de l'entreprise.

S'agissant du temps, dans le cadre des observations faites à la SMAG, il est certain que les conceptions et les comportements liés aux deux cultures sont plus éloignés dans leurs positions initiales. Les pratiques d'appropriation sont nombreuses et diverses. Elles concernent le travail lui-même et son organisation, l'espace et le temps du travail qu'on va dans la mesure du possible recomposer à sa façon, et même le produit du travail. Il s'agit d'opposer à la logique taylorienne une logique culturelle du temps de travail industriel fondée sur l'indépendance et le plaisir.

Une illustration particulièrement significative de cette volonté d'appropriation est fournie par l'expression appelée « le travail du blanc ne finit jamais » par la création de la « palabre » dans les lieux de travail. Comme l'a noté Guy Rossatanga-Rignault (2007), dire « Le travail du blanc ne finit jamais » n'est pas plutôt remettre en question le travail en soi, mais une certaine organisation du travail. Expliquons-nous. On n'entend pas par là soustraire des biens (on n'utilise en général que les restes), mais plutôt soustraire du temps à l'entreprise pour ne pas se laisser enfermer dans le temps « organisé », chronométré. C'est signifier par son « œuvre » un savoir-faire propre. C'est affirmer son aptitude à créer, à inventer. C'est opposer une logique du désintéressement, de la gratuité, voire du don, à la logique marchande du profit. Mais l'organisation d'une palabre dans le lieu du travail, n'est possible que grâce à la complicité des autres membres du groupe. Ce n'est que lorsqu'une culture commune lie les uns aux autres les membres d'un même groupe de travail/équipe de travail que la palabre au sein de l'entreprise devient réalisable. Par là même, « le travail du blanc ne finit jamais » est une expression de la culture du groupe dans les différents lieux de travail de la SMAG.

Dans cette thèse, j'ai voulu également mettre en évidence que certaines caractéristiques des travailleurs gabonaise ont une histoire et une origine. Elles ne sont pas simplement dues à une culture, ou à une mentalité que l'on qualifie trop souvent d'ancestrale. Elles correspondent aussi à un mode de fonctionnement de l'économie globale, mise en place pendant et après la période coloniale, à des conditions matérielles d'existence et à un ensemble de rapports sociaux entre différentes catégories de la population. Ces caractéristiques confèrent aux rapports entre employeurs et employés une configuration spécifique. Les travailleurs sont contraints d'assumer des fonctions qui, a priori, se situent en dehors de leurs

attributions. Néanmoins, les diverses composantes d'hybridation de cette recherche semblent montrer que ces caractéristiques « socio-culturelles » n'empêchent pas que la SMAG fasse preuve de dynamisme et de capacité d'innovation en ce qui concerne la gestion des ressources humaines.

Un fait paradoxal mérite d'être mentionné pour conclure. Alors que les bailleurs de fonds internationaux font pression pour une libération de la réglementation du travail, la SMAG, l'une des entreprises les plus performantes au Gabon, semble décidée à accroître la protection sociale de ses salariés et aller bien au-delà des obligations minimales que lui assigne le code du travail. Pour y arriver, elle rationalise, régule et met par exemple en place des dispositifs techniques élaborés et adoptent ainsi une approche très fonctionnaliste des rapports sociaux. Je pense en particulier à la généralisation du système d'assurance maladie à toutes les différentes catégories socioprofessionnelles. C'est dans cette optique, qu'une récente étude en France faite par Nicolas Baltazar s'interroge sur « La place des salariés dans l'entreprise de demain » (2012)<sup>232</sup>. Cette recherche met en avant que les entreprises françaises tendent plus que jamais à préserver leur survie et obstinément jauger l'avenir, ses incertitudes et ses imprévus.

C'est vrai qu'il est souvent difficile de conclure une recherche alors donc on a le sentiment qu'elle est inachevée, qu'elle ouvre d'autres pistes et d'autres réflexions, et qu'elle ne clôt pas la discussion. Néanmoins dans le programme visant à caractériser les modalités d'hybridation d'entreprise au Gabon, et surtout l'attention accordé au travail salarié à la Société Meunière et Avicole du Gabon, je pense avoir apporté quelques éléments.

En effet, et selon le premier constat, la Société Meunière et Avicole du Gabon a été l'un des plus grands employeurs dans la province de l'Estuaire, offrant des emplois stables, durables et surtout au maintien de l'activité économique dans les zones rurales de La Plaine Nto et du village Nkoltang.

Une conclusion est de dire qu'il est urgent de porter une attention particulière au « travail du blanc » qui fait aujourd'hui du travailleur Gabonais en général et celui de la Société Meunière et Avicole du Gabon en particulier, à l'exemple des « souleveurs de sacs » une source incontournable de l'intégration sociale. En fait, la condition des travailleurs de l'agro-alimentaire leur permet sans doute, en raison des caractéristiques du revenu procuré et du recours social que constituent la Société Meunière et Avicole du Gabon, de vivre ou de

---

<sup>232</sup> Pour en savoir plus, lire Nicolas Baltazar, *La place des salariés dans l'entreprise de demain. Que cache la rationalisation des entreprises françaises ?*, Paris, L'Harmattan, 2012, 89 pages.

survivre mieux que les démunis auxquels on ne peut les assimiler. Une telle conclusion suppose de développer des études sur ces micro-changements dans la vie des salariés, des études microsociales, fondée sur l'analyse des détails dont l'interaction produit des changements irréversibles. C'est ce que j'ai fait en observant minutieusement la vie au travail et au sein de leur ménage, des travailleurs de la SMAG pour montrer comment se construit et se transforme la notion de travail et le statut du salarié au Gabon selon les différentes catégories socioprofessionnelles.

Mais les temps changent. Le secteur agroalimentaire subit ces dernières années une profonde transformation structurelle. Au-delà de ses capacités de production à l'échelle nationale, le marché de l'industrie alimentaire est devenu mondial et la SMAG se trouve dans l'impérieuse nécessité de conduire ses affaires de façon plus dynamique. Leur mode de travail traditionnel a fait place à une approche axée sur la concurrence et tournée vers la clientèle. La poursuite de la rentabilité est devenue le moteur du changement. L'ensemble du système de travail se trouve progressivement affecté par les moyens dont se dote l'entreprise pour atteindre au mieux ses objectifs dans une situation de concurrence renforcée. Aux effets de la mécanisation et de l'informatisation, s'ajoutent ceux des nouvelles techniques des métiers de la production avicole, et aussi de nouvelles politiques d'organisation du travail, d'embauche et de la gestion du personnel.

Les choix et les réorientations qui accompagnent ces changements ont des conséquences « lourdes » sur les politiques de gestion des ressources humaines. La mécanisation du secteur de la production supprime de nombreux postes des agents d'exécutants, dans le même temps, de nouveaux besoins se font jour.

L'une des exigences actuelles est la polyvalence des salariés. Fini dès lors le schéma taylorien axé sur la parcellarisation et la spécialisation. Cette déspecialisation se double de la recherche d'une meilleure circulation de l'information. On attend donc des effets positifs sur les relations entre collègues et entre services et donc, sur l'efficacité au travail. Cela suppose de rompre avec les techniques de gestion marquées par le dirigisme. Ces techniques sont aujourd'hui hors jeu dans un monde qui impose plus de souplesse et d'adaptation. Dans ce but, tout rapport au travail et à l'entreprise s'inscrit dans un processus participatif. Il s'agit d'être à l'écoute des autres pour innover. De fait, l'on apprend toujours aux côtés de divers collaborateurs.

On assiste, dès lors, à un véritable bouleversement, une « métamorphose » des systèmes, des politiques d'emploi et des relations sociales de travail à la Société Meunière et Avicole du Gabon. Cette métamorphose se retrouve à plusieurs niveaux.

En ce qui concerne le recrutement, il y a une réévaluation du niveau d'instruction et de qualification à l'embauche. Autrefois, la Société Meunière et Avicole du Gabon embauchaient des individus à niveau de formation initiale très bas, et, non-diplômé. La formation se faisait sur le tas. Aujourd'hui en revanche, le niveau minimum est le Brevet technique dans les postes de la production de l'usine et de Terminale pour les opérateurs de saisie. On constate à la lumière de ce qui précède le renforcement du déséquilibre de qualification. La « lutte » est donc ardue entre les anciens et les jeunes.

En effet les plus anciens à la Société Meunière et Avicole du Gabon se trouvent le plus souvent durement confrontés aux nouvelles attentes de l'employeur. Les jeunes seraient par contre plus flexibles et plus mobiles. L'ancienneté, tout en étant un atout, ne constitue plus une référence suffisante pour envisager une promotion.

Un autre constat, les valeurs primordiales du travail des Gabonais sont constituées par le travail lui-même puis par les relations horizontales sur le lieu du travail. De part et d'autre, la motivation au travail des hommes et des femmes apparaît liée à la recherche de sécurité économique.

Partant des résultats obtenus par de nombreux chercheurs, il est constant de trouver que les femmes sont généralement moins impliquées dans leur travail que les hommes, qu'elles privilégient les aspects extrinsèques du travail et qu'elles s'absentent davantage que les hommes. On devait donc s'attendre à des résultats similaires pour les salariés de la SMAG. Or, il se trouve que pour les travailleurs de la SMAG :

Les hommes mettent le travail au centre de leur vie, davantage que les femmes. La tâche (emploi) est une valeur cardinale autant pour les hommes que pour les femmes. Les hommes et les femmes n'entretiennent pas les mêmes valeurs du travail : les hommes tendent à privilégier plutôt les aspects extrinsèques et les femmes, les aspects intrinsèques.

Les femmes sont plus attachées à la dimension tâche, montrant par là que leur emploi leur importe au-delà de toute appréciation affective. Pourtant, plus elles sont instruites, plus elles sont attachées uniquement à leur promotion dans la hiérarchie de l'entreprise.

Les valeurs du travail reflètent les préoccupations socioculturelles des travailleurs de la Société Meunière et Avicoles du Gabon, hommes et femmes. Principalement pour les femmes, l'attachement à la dimension « tâche » apparaît comme un facteur de libération de toutes sortes de tutelles. L'attachement aux collègues prouve l'importance de la vie communautaire et des relations humaines.

Désormais, à travers l'observation minutieuse et les résultats obtenus dans cette thèse, il en ressort que : la perception du travail salarié/« travail du Blanc » est basée sur un mode sécuritaire de l'emploi. Le seul fait d'avoir un travail salarié est une valeur, une assurance. Il est intéressant de noter, dans un contexte de rareté d'emploi et de chômage que les Gabonais font preuve d'un grand réalisme. Très généralement, ils reconnaissent la nécessité du « travail du Blanc » comme source de revenus « sûrs », stable et de développement personnel. Ce développement personnel n'a de sens que parce qu'il s'inscrit dans la solidarité familiale et dans la vie communautaire. Il est probable qu'en faisant effectivement en sorte que la vie au travail soit fondée sur la solidarité et l'égalité, la Société Meunière et Avicole du Gabon se donne des chances de succès. Il ne s'agit pas de stigmatiser les appartenances ethniques. Il s'agit de donner à chaque travailleur la possibilité de développer à l'égard de son entreprise un sentiment d'appartenance à partir d'une forte cohésion entre les différents employés de la société. Le travail en équipe peut constituer une base solide de mobilisation des énergies.

Un autre constat est celui de la survivance des valeurs traditionnelles au sein de la Société Meunière et Avicoles du Gabon. Les solidarités traditionnelles sont toujours présentes et visibles dans la vie quotidienne des salariés. Notamment, à l'occasion d'événements importants comme le mariage, la naissance, les décès, les retraits de deuils, car en l'absence des institutions sociales ou étatiques d'aides, on ne peut compter que sur ses proches. De même dans le processus de recrutement, les liens de parenté sont considérés comme une alternative à la solidarité ethnique déterminante. Celle-ci donne lieu à des groupes familiaux pluriethniques comme dans le cas d'alliances matrimoniales des personnes issues de communautés différentes. Dans l'embauche du personnel à la Société Meunière et Avicole du Gabon, la solidarité familiale intervient ici comme une obligation sociale à laquelle les cadres de l'entreprise échappent difficilement. Autrement dit, le lien ethnique devient un lien actif dans le processus de recrutement du personnel dès que s'ajoute un lien social supplémentaire qui, lui, mobilise une solidarité autre que la seule solidarité ethnique.

Tout compte fait, les solidarités familiales relèvent, pour ainsi dire, d'une obligation morale. La maxime « quand un Gabonais va à la chasse, tout le village se partage le gibier » est très révélatrice à ce sujet.

On peut autant s'interroger sur d'éventuelles stratégies initiales de groupes familiaux, villageois ou citadins, fondées sur l'accès à l'école, puis sur l'obtention d'un emploi à Libreville, considéré comme un moyen d'assurer une présence sur le principal lieu de distribution des richesses du pays et comme un instrument éventuel de redistribution du revenu vers le milieu d'origine (village dans la plupart des cas).

Cependant, l'exercice d'un travail salarié ne constitue pas la solution à tous les problèmes, du moins au Gabon. L'exemple des travailleurs de la Société Meunière et Avicoles du Gabon que j'ai pu observer peut se généraliser à l'ensemble des salariés du Gabon. Entre famille et entreprise, le salarié se trouve dans une sorte d'état. Le seul salaire du travailleur permet de prendre en charge un grand nombre de personnes. C'est ainsi qu'il a du mal à se réaliser pleinement et à épargner. On assiste dès lors à une évolution en sens inverse.

Dans le domaine professionnel, le salarié doit encore faire face à d'autres écueils liés au clientélisme et aux difficultés d'avancement dans la carrière.

Cette thèse est celle du caractère d'« hybridation » et d'« hétérogénéité » des différents rapports sociaux des salariés de la Société Meunière et Avicoles du Gabon. Un caractère hétérogène, paradoxal avec une certaine ambiguïté qui crée parfois des tensions dans les relations de travail au moment où le « travail du blanc » renforce de plus en plus le statut des travailleurs Gabonais.

À partir du constat d'un rapport spécifique entre l'emploi et la parenté délimitant des formes originales de relations entre le travail et la vie hors-travail, on a vu apparaître, dans l'étude d'hybridation de la Société Meunière et Avicole du Gabon, différentes pratiques inspirées de ce que rapport spécifique pourrait contenir, « contenant » (ou « signifiant ») au sens d'un stock de potentialités qui s'expriment - et signifient - dans des pratiques plus ou moins élaborées selon les situations. Sans dresser, à l'issue de ce travail, une nomenclature des maux minant la vie des employés de la SMAG ainsi que leurs conditions de recrutement, je citerai : « la mise en place de contrôles parallèles sur l'embauche et sur l'organisation du travail, la promotion hors-hiérarchie de responsables d'entreprise et la valorisation de « qualifications » ethniques-sociales et le détournement familial des politiques salariale et sociale ».

Ces comportements, qui prennent leur sens dans les logiques des salariés, s'accordent ou non avec les stratégies de l'employeur vis-à-vis de la main-d'œuvre.

Ainsi, dans une situation où le maintien d'une économie familiale de subsistance/traditionnelle n'est plus fonctionnel du point de vue de l'émergence du travail du blanc, autrement dit, de la SMAG/entreprise (c'est le cas des cadres et une catégorie des agents de maîtrise, à l'opposé des agents d'exécution où les bas salaires sont structurellement complétés par les revenus familiaux des salariés), dans ce cas-là, non seulement les pratiques et stratégies familiales des salariés « persistent », mais encore elles puisent dans le salaire et les divers avantages du rapport salarial les moyens de leurs développements. Dans ce cas, l'employeur doit composer avec une « force de travail » dont les appartenances culturelles

sont porteuses de résistances autant que d'adaptations. Cela peut encore s'énoncer en disant qu'il n'y a pas d'usage « objectif » de la force de travail en dehors des « subjectivités » de ceux qui la fournissent.

Mais, à leur tour, les identités des sujets, qui se réfèrent à des systèmes symboliques parentales, se recomposent en incorporant les pratiques de travail. Certes, un cadet ne devient pas aîné en devenant salarié. Toutefois, son statut social associera à sa position lignagère d'autres déterminations. En effet, l'usage par exemple de son salaire qui peut lui permettre d'acquérir un statut de donneur dans le jeu de la solidarité familiale ou qui lui procure des possibilités d'accumulation économique et d'investissement, le fait d'avoir une position en ville ou dans un secteur de l'emploi et de se trouver au centre d'un réseau d'embauche ou d'accueil, la possibilité qu'il a, à distance, de refuser des prestations parentales, ethniques ou lignagères traditionnelles (en matière de retrait de deuil et de mariage, notamment), etc. Toutes ces nouvelles composantes de son identité ne modifient pas les règles de relations sociales de son groupe d'appartenance en soi, mais elles modifient leur efficacité. De la sorte, le salarié devient acteur d'une recomposition des règles du jeu social.

La condition salariale n'a pas encore provoqué de ruptures profondes et apparentes avec les pratiques résidentielles de famille élargie. Puisqu'il ressort de cette étude que la taille moyenne du ménage des salariés augmente sensiblement avec le salaire. S'agit-il d'une permanence durable de structures familiales dont l'organisation communautaire non exempte de conflits demeure la meilleure réponse aux contraintes urbaines, ou d'une simple étape provisoire d'un processus historique se détournant sur un temps long et conduisant inéluctablement à l'individualisation des unités de production et de consommation ?

La réponse à cette interrogation est inséparable de l'appréhension des vécus et des pratiques du « travail du blanc », considérée sans doute, au départ, par la plupart des travailleurs comme un moyen de conduire à bien des stratégies sociales dont les objectifs et les rapports avec l'organisation industrielle sont lointains.

Ce serait une illusion de prétendre fournir une analyse globale du monde de l'entreprise au Gabon. On ne saurait penser, *a priori*, qu'une production de cette nature épuise tous les contours d'une problématique aussi complexe. Il est d'ailleurs généralement admis qu'une étude n'épuise presque jamais son objet. Par conséquent, ce travail ne peut qu'être teinté de certaines insuffisances. Les raisons de cette situation sont de plusieurs ordres.

-L'absence d'études sur la problématique de la vie socioprofessionnelle du salarié a constitué un handicap majeur. Les études économiques qui y ont été faites restent éparses et

ne donnent pas d'analyse détaillée, ni de statistiques fiables. Les rares travaux anthropologiques actuels sont orientés vers d'autres champs. On aurait voulu prendre connaissance des travaux liés au travail salarié et à la vie socioprofessionnelle des travailleurs au Gabon, notamment les modes de recrutements, les politiques de formation et d'avancement, les conditions de travail, les salaires, les avantages sociaux, etc. Tous ces éléments ont inéluctablement des répercussions sur la vie du salarié aussi bien dans son élément (le milieu professionnel) qu'en dehors de celui-ci.

-Les ménages gabonais sont multiformes et pluridimensionnels. En effet, leur hétérogénéité est une évidence forte qui laisse planer, tout au long de l'observation et des interprétations, un doute. On a constamment l'impression d'être avide d'informations sur tel ménage ou sur tel autre. La diversité ethnique du pays, et plus précisément la pluralité des logiques sociales, les familles généralement élargies, les clans, les lignages, etc., constituent autant de réalités à prendre en compte dans la compréhension du monde des salariés de la SMAG. La difficulté réside donc dans le fait de traduire fidèlement cette cosmogonie.

-L'organisation du ménage est considérée comme une intimité. Par conséquent, certains interlocuteurs refusent de la « dévoiler ». Aussi se contentent-ils de donner des informations superficielles. Cela conduit le chercheur à faire plus d'efforts pour retirer la quintessence de l'information. Puis, la gestion du ménage au Gabon se fait, dans bien de cas, au jour le jour. Il est donc difficile de concevoir un bilan scientifique des flux monétaires de ceux-ci.

Malgré les différents contextes sociaux, chacune de ces étapes m'a permis de saisir les tensions internes de l'hybridation d'entreprise que vivent les travailleurs de la SMAG.

Tout le problème est de savoir si les données objectives de la condition salariale et citadine rendent possible, à terme, l'exercice de ces stratégies, ou si au contraire elles ne contraignent pas finalement le salarié à ne plus avoir d'autres choix que de demeurer en ville en cherchant à tout prix à sauvegarder son emploi dans l'usine afin de maintenir sa position dans le marché du travail. Ce qui m'amène à m'interroger sur l'avenir des entreprises gabonaises avec la rencontre de ces deux mondes ?

En effet, pour parvenir à conclure sur l'hybridation d'entreprise, il faut donc partir des microcultures des groupes qui en font partie. Ces microcultures, autant que l'organisation elle-même, assurent le fonctionnement quotidien des ateliers, des magasins, des bureaux, délimitent des territoires, définissent des rythmes de travail, organisent les relations entre travailleurs, imaginent des solutions aux problèmes techniques de la production. Evidemment,



ces microcultures se créent en tenant compte du cadre propre de la SMAG, notamment des contraintes de l'organisation formelle du travail et de la technologie utilisée. Mais elles ne sont pas déterminées par ces deux éléments ; elles dépendent aussi des individus qui constituent le groupe de travail. Une même organisation formelle doublée d'une même technologie n'aboutit pas nécessairement à une microculture identique : les caractéristiques du groupe de travail jouent un rôle fondamental dans la production culturelle. Ces microcultures informelles, produites par les travailleurs eux-mêmes, sont à la fois créatrices et régulatrices des microcommunautés de travail. En définitive, la « culture d'entreprise » de la SMAG se situe à l'intersection des différentes microcultures présentes au sein de l'entreprise. Ces microcultures ne sont pas nécessairement en harmonie les unes avec les autres. Leur mise en contact ne se fait pas forcément sans heurt. Des rapports de force culturels apparaissent et traduisent, ici comme ailleurs, les enjeux sociaux. Autrement dit, si la notion d'une « hybridation d'entreprise » peut avoir une pertinence anthropologique, ce n'est sûrement pas pour désigner un système culturel d'où seraient exclus toute contradiction et tout conflit. C'est sur ces interrogations et perspectives que se clôt cette modeste réflexion.

## Bibliographie

- Adell-Gombert N., *Des hommes de Devoir. Une ethnologie des Compagnons du Tour de France (XVIIIe-XXe siècle)*, Thèse du troisième cycle, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2006, 646 pages.
- Adler P. et Dubrulle N., *Information et emploi dans les entreprises*, Rapport d'étude, Centre d'études et l'emploi. Décembre 1980, 25 pages.
- Agier M. et Lulle Th., « Eléments d'anthropologie des lieux de travail : le cas d'une brasserie au Togo », in *Anthropologie et Sociétés*, vol. 10, n°1, 1986, pp. 109-143.
- Agier M., « Usines, familles et ouvriers au Cameroun », in Agier M., Copans J. et Morice A., *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1987, pp. 141-181.
- Agier M., Copans J. et Morice A., *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1987, 293 pages.
- Ahiauzu A. I., « Influence de la culture sur les relations professionnelles dans les entreprises. -Notes sur les lieux de travail haoussa et ibos au Nigeria », *Travail et sociétés*, vol. 8, n° 2, avril-juin. 1983, pp 163-175.
- Akomo-Zoghe C. S. P., *Guide de conjugaison en fang*, Paris, L'Harmattan, 2012, 125.
- Akomo-Zoghe C. S. P., *Parlons Fang : Culture et langue des Fang du Gabon et d'ailleurs*, Paris, L'Harmattan, avril 2010, 295 pages.
- Albagli C., « L'innovation socioculturelle comme stimulant entrepreneurial », *Communication aux troisièmes Journées scientifiques du Réseau entrepreneurial de l'UREF*, Cotonou, 31 mars-2 avril 1993, pp. 14-17.
- Althabe G., *Etude du chômage à Brazzaville*. Paris, Cahiers ORSTOM, tome IV, 1963 pp.115-140.
- Ambourouè Avaro, J., *Un peuple gabonais à l'aube de la colonisation*, Paris, Karthala, 1981.
- Amselle J-L., « Ethnies et espaces : pour une anthropologie topologique », in Amselle Jean-Loup, M'Bokolo E. (sous la dir. de), 1985 b, pp. 11-48.
- Amselle J-L., « Le métissage : une notion piège » in *La culture, De l'universel au particulier*, pp. 329-333 / N. Journet (éd.), Auxerre, Éd. Sciences Humaines, 2002.
- Anspach R. M., *A charge de revanche ; Figures élémentaires de la réciprocité*, Paris, éd du Seuil, Avril 2002
- Argyris C., *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1978, 344 p.

- Assoum P., *Le fétichisme*, Paris, PUF, 1994.
- Atoz-Ratanga A., *Histoire du Gabon : Des migrations historiques à la République XI-XX siècle*, les Nouvelles Editions Africaines, 1985,95p
- Augé A. E., « Les solidarités des élites politiques au Gabon : entre logique ethno-communautaire et réseaux sociaux », in *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 123, 2007/2, p. 245-268.
- Augé A. E., *Le recrutement des élites politiques en Afrique subsaharienne : Une sociologie du pouvoir au Gabon*, Paris, L'Harmattan, 2005, 299 pages.
- Augé A. E., *Recrutement social des élites politiques au Gabon. La place du lien ethnique et des autres liens*, Thèse Nouveau Régime pour le Doctorat de Sociologie, Université de Toulouse II-Le Mirail, février 2003, 358 pages.
- Augé M., « Le retour du religieux ? », *Encyclopédia Universalis*, 1982.
- Bâ H. A., *L'étrange destin de Wangrin*, Paris, UGE, Collection 10/18, 1973.
- Balandier G., « Les problèmes des travailleurs africain au Gabon et au Congo », *Bulletin international de sciences sociales*, UNESCO, vol. VI, n°3, 1954, p. 506. Sur la toile de fonds de ces problèmes, G. Balandier, *Sociologie des Brazzavilles noires*.
- Balandier G., « Structures sociales traditionnelles et changements économiques », in *Cahiers d'études africaines*. Vol. 1 N°1. 1960. pp. 1-14.
- Balandier G., *Anthropologie politique*, Paris, PUF, 1967.
- Balandier G., *Anthropologies*, Paris, PUF, 1974.
- Balandier G., *Sociologie actuelle de l'Afrique Noire*, Paris, PUF, 1971.
- Balandier G., Mercier P., « Le travail dans les régions en voie d'industrialisation », in G. Friedmann et P. Naville, (s/d.) *Traité de sociologie du travail*, T2, 1972, pp.283-284, Paris, A. Colin.
- Balandier G., *Structures sociales traditionnelles et problèmes de développement*, Paris, 23 juin 1958, 55 pages.
- Baltazar Nicolas, *La place des salariés dans l'entreprise de demain. Que cache la rationalisation des entreprises françaises ?*, Paris, L'Harmattan, 2012, 89 pages.
- Bardelli P., Allouche J., « La souffrance au travail : une question de recherche », in Pierre Bardelli et José Allouche, *La souffrance au travail, quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Paris, Armand Colin, 2012, pp. 9-14.
- Bare J-F., *Les applications de l'anthropologie*, Paris, Karthala, 1995, 279 pages.
- Bazin L., *Entreprise, politique, parenté, Une perspective anthropologique sur la Côte-d'Ivoire dans le monde active*, Paris, L'Harmattan, 1998, 282 pages.

- Bertaux D., « Nouvelles perspectives sur la mobilité sociale en France », in *Quality and 5* (1), 1980, pp. 87-129.
- Bertrand H., *Formation sociale et mode de développement économique, critique de l'économie politique*, Paris, Maspero, 1975.
- Biffot L., *Facteurs d'intégration et de désintégration du travailleur gabonais à son entreprise*, Paris, ORSTOM Sciences Humaines, 1963, 133 pages.
- Biffot L., *Genèse des Classes Sociales au Gabon*, Libreville, juin 1977, 51 pages.
- Bigoumou Moundounga G., A., *Les mobilités des populations à faibles revenus à Libreville : L'exemple des quartiers périphériques*, Thèse Université de Toulouse II-Le Mirail, Septembre 2011, 346 pages.
- Birou Alain, *Vocabulaire pratique des sciences sociales*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Les éditions ouvrières, 1966.
- Biveghe Bi Ndong W., *L'impact des facteurs culturels sur les procédures de recrutements du personnel dans les entreprises gabonaises : Gabon Télécom et la SMAG*. Mémoire de maîtrise, Libreville, Université Omar Bongo, Juillet 2007.
- Bongo El Hadj O., *Un homme, un pays, le Gabon*, Dakar, Les Nouvelles Edition Africaines, 1984.
- Bourdieu P., *La domination masculine*, Paris, seuil, 1998.
- Bourdieu P., *La reproduction*. Paris, Minuit, 1970.
- Bourdieu P., *Travail et travailleurs en Algérie*, Paris, Mouton, 1962.
- Bourgoin, H. *L'Afrique malade du management*, Edition Jean Picolle, Paris, 1984.
- Bruand F., *Emploi de bureau et insertion professionnelle*, Paris, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 1986, 127 pages.
- Chauvac N., *L'embauche, une histoire de relations ? Réseaux et dispositifs de médiation au cœur du marché de l'emploi*, Thèse de sociologie université de Toulouse le Mirail, sous la direction de Michel Grossetti, le 12 janvier 2011, 513 pages.
- Chitou I., *La privatisation des entreprises du secteur moderne en Afrique subsaharienne Benin, Côte-d'Ivoire, Sénégal et Togo* ; Thèse d'économie, université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne, 1991.
- CICIBA, *Facteurs culturels et projets de développement rural en Afrique centrale*, Paris, éd l'Harmattan, 1989, 182 pages.
- Cohen R., « Les formes cachées de la résistance et de la conscience ouvrières », in M. Agier,
- Copans J. et Morice A., *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala et ORSTOM, 1987, pp. 113-136.

- Coing H., Iamicq H., Maldonado C., Meunier C., « Allocation de la force de travail et excédent relatif des travailleurs », in Deblé I., Hugon P. (sous la dir. De), 1982, pp. 174-192.
- Comet C., « Capital social et profits des artisans du bâtiment : Le poids des incertitudes sociotechniques », *Revue française de sociologie*, 2007/1, Volume 48, p. 67-91.
- Constantin F., Coulon C., Du Bois De Gaudusson, Gautron J.C., Zuber B., *Les entreprises publiques en Afrique Noire, Tome 1, Sénégal-Mali-Madagascar*, Paris, Pedone, 1979, 285 pages.
- Convention collective des entreprises industrielles du Gabon, Libreville, le 23 Juin 1983
- Cooper Frederick, *Décolonisation et travail en Afrique. L'Afrique britannique et française 1935-1960*, Paris, Karthala- Sefhis, Coll. « Histoire des Suds », 2004, 576 pages.
- Copans J., « Recomposition ou décomposition de l'entreprise africaine par les rapports sociaux ? », in Robert Cabanes et Bruno Lautier, *Profils d'entreprises au Sud*, Paris, Karthala, 1996, pp, 63-99.
- Copans J., *Développement mondial et mutations des sociétés contemporaines*, Paris, Armand Colin, 2006, 127 pages
- Copans J., *L'enquête ethnologique de terrain*, Paris, Armand Colin, 2011, 127 pages.
- Coquery Vidrovitch C., *Le Congo du temps des grandes compagnies concessionnaires 1898-1930*, Ed. Paris, Mouton, 1969.
- Coriat B., « Ouvriers et automates. Procès de travail, économie du temps et théorie de la segmentation de la force de travail » : in J.P. de Gaudemar (éd.), *Usines et ouvriers. Figures d'un nouvel ordre productif*, Paris : François Maspero, 1980, pp.41-67.
- Crozier M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, Seuil, 1994.
- Cuche D, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Editions La Découverte, 2010, 157 pages.
- D'Hont O., *Techniques et savoirs des communautés rurales, Approche ethnologique du développement*, Paris, Karthala, 2005, 378p.
- De Carmoy, *L'Entreprise, l'Individu, l'Etat : conduire le changement*, Paris, Editions Odile Jacob, Janvier 1999, 265 pages.
- De Terssac G., « Peut-on Gérer les pratiques Informelles » ? *In Sciences Humaines* hors série, n°5, Mai-juin 1994.
- Degenne A., « Dimensions d'analyse de la segmentation du marché du travail ». *Communication à l'Ecole Thématique Marchés et organisations*, Paris, Maison Suger, 20-24 juillet 1998, 12 pages.

- Degenne, A., et Forsé, M., *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand colin, 1994.
- Derrien J.-M., *Condition de travail et sous-développement. Les industries agroalimentaires au Sénégal et au Togo*, Paris, CNRS, 1981.
- Desaunay G., « Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes », in *Revue Française de gestion*, spt-oct 1987.
- Desjeux D., *Stratégies paysannes en Afrique noire. Le Congo. Essai sur la gestion de l'incertitude*, Paris, L'Harmattan, 1987.
- Dimosi Diawa, *Les coutumes et les traditions en Afrique noire : leurs valeurs et leur contradiction dans les sociétés africaines en gestion à partir de la société kongo au bas du fleuve zaïre*. Paris, Secrétaire d'Etat aux Universités, E.H.E.S.S, centre européen de sociologie.
- Diouf B., « Privatisation et cadres au Sénégal : la Société nouvelle de conserverie du Sénégal (SNCDS) », in Robert Cabanes et Bruno Lautier, *Profils d'entreprises au Sud*, Paris, Karthala, 1996, pp, 43-62.
- Du Toit A., Ewert J., « Myths of globalization: private regution and farm worker livelihoods on Western Cape farms ». Conference of the Centre for Rural Legal Studies on International Africultural Trade and Rural Livelihoods, Sommerset West, South Africa, 9-11/11/2001.
- Dubet F., *L'école des chances. Qu'est-ce qu'une école juste ?* Paris, Seuil, septembre 2004, 95 pages.
- Dubresson Alain, « Les salariés de l'industrie manufacturière à Abidjan. Eléments de réflexion sur la condition ouvrière en Côte-d'Ivoire », in Agier M., Copans J. et Morice A., *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala-ORSTOM, 1987, pp. 215-244.
- Dubresson, A., *L'Afrique subsaharienne. Une géographie du changement*, Paris, A. Colin. 1998.
- Dugué, E., « La gestion des compétences », in *Sociologie du travail*, n° 394, 1985, 275 pages.
- Dunnette Marvin D., *Recrutement et affectation du personnel*, Paris, Editions Hommes et Technique, 1969, 219 pages.
- Durkheim. E., *Les règles de la méthode sociologique*. Paris, 5<sup>ème</sup> édition, Quadrige, 1990.
- Dzaka Th., et Milandou M., « L'entrepreneuriat congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques. Une face cachée de la gestion culturelle du risque ? », in *Politique africaine*, Paris, Karthala, 1994, pp.108-118.
- Edou L., *Etude sociologique des effets de la croissance urbaine dans le secteur de Libreville*, Strasbourg, thèse de doctorat 3è cycle, 1984, 453 pages.

- Edzodzomo Ella M., *De la démocratie au Gabon : les fondements d'un renouveau national*, Paris, Karthala, 1993.
- Edzodzomo Ella M., *Mon projet pour le Gabon. Comment redresser un pays ruiné par trois décennies de mauvaise gestion*. Paris, Karthala, 2000.
- Ela J-M., *Innovations sociales et reconnaissance de l'Afrique noire. Les défis du monde d'en bas*, Paris L'Harmattan, 1998.
- Ela J-M., *Travail et entreprise en Afrique, les fondements sociaux de la réussite économique*, Paris, Karthala, 2006.
- Ela J-M., *Travail et entreprise en Afrique, les fondements sociaux de la réussite économique*, Paris, Karthala, 2006, 318 pages.
- Ela, J-M., *Afrique. L'irruption des pauvres. Société contre ingérence, pouvoir et argent*, Paris, L'Harmattan. 1994
- Elungu P.E.A., *Tradition africaine et rationalité moderne*, Paris, L'Harmattan, 1987.
- Emvo Ekoré J., *Croyances Ethnie et Entreprise Moderne au Gabon : cas de la Société d'Energie et d'Eau du Gabon(SEEG)*, mémoire de maîtrise, Libreville, UOB, Septembre 2004, 127 pages.
- Erny P., *L'enfant et son milieu en Afrique noire*, Paris, Payot, 1978.
- Etouhé-Efé J. E., « Introduction du salariat dans les modes de production au Gabon », in *Africa Development*, Vol. XXV, Nos. 3et 4, 2000, pp.119-133.
- Etounga Manguélé D., *L'Afrique a-t-elle besoin d'un ajustement culturel ?*, Ivry-sur-Seine, Editions nouvelles du Sud, 1991.
- Even A., « Le caractère sacré des chefs : les Bambamba et les Mindassa d'Okondja », in *Journal de la société des africanistes* n°6, 1936, pp. 187-195.
- Ewert J., Hamman J., « Why Paternalism survives: Globalization, Democratization and.
- Fall B, *Le travail forcé en Afrique occidentale française 1900-1945*, Paris, Karthala, 1993.
- Favereau O., « Règle organisation et apprentissage collectif: un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes ». In Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994, pp. 113-137.
- Ferréol G., *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Armand Colin, collection cursus, 1995.
- Fokam P., *Et si l'Afrique se réveillait ?* Château-Gontier, Jaguar, 2000.
- Foucault M., *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, 1966.
- Gaudard C., Weill-Fassina A., « L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle: une approche ergonomique ». *Formation Emploi*, n°67, 1999, pp. 47-62.
- Gaulme, F., *Le Gabon et son ombre*. Paris, Karthala, 1988.

- Gaulme, F., *Le pays de Cama un ancien Etat côtier et ses origines*, Paris, Karthala, CRA, 1981, 269 pages.
- Gerd Sptittre, « L'anthropologie du travail en Afrique : Tradition allemandes et françaises », in *Le travail en Afrique noire*, sous la direction de Hélène d'Almeida-Topor, Monique Lakroum et Gerd Spittler, Paris Karthala, 2003, pp. 17-41.
- Ghasarian C., *Introduction à l'étude de la parenté*, Paris, Ed. du Seuil, Janvier 1996, 276 pages.
- Gnama J., *Adéquation sélection formation et emploi : cas de l'institut Supérieure de technologie de Libreville*. Libreville, Rapport de Licence, UOB, juin 2004, 24 pages.
- Godelier M., *L'énigme du don*, Paris, Librairie Arthème fayard, 2008, 315p.
- Grafmeyer Y., Joseph I. (éds.) : *L'école de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*, Paris, Edition du Champ urbain, 1979, 335 pages.
- Granovetter M., « Les liens sociaux invisibles », *Sciences Humaines* Hors-série n°5 Mai-Juin 1994, pp 5-28.
- Granovetter M., « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 1973, Vol. 8, n°6, 1982, pp. 1360-1380.
- Grawitz M., *Les méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1972.
- Gueschiere P., *Pouvoir et sorcellerie en Afrique. La viande des autres*, Paris, Karthala, mars 2005.
- Gurvith G, La multiplicité des temps sociaux, in *La vocation actuelle de la sociologie*. Paris : P.U.F., t.11, 1963, pp. 325-340.
- Guy R., « Le sociologue et la sociologie », in *l'exercice du pouvoir*, volume 12, n°4, 1980, pp. 45-63
- Hall E. T., *La dense de la vie : temps culturel, temps vécu*, Paris, Edition du Seuil, 1984.
- Henry A. (1988), « Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines », *Caisse Centrale de Coopération Economique*, notes et études, 14 septembre. ; (1991), « Contrôle et contexte culturel : le cas des entreprises africaines », communication au 12<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité. Groupe *HEC*, mai.
- Henry A., « Entreprises modernes, entreprises métisses », in *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala et ORSTOM, 1995, pp, 175-186.
- Hostede G., « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », in *Revue Française de gestion*, spt-oct. 1987.
- Jeune Afrique, N° 2564, du 28 février au 6 mars 2010.



- Jouliia-Issaly-Levi J., « La polygamie en droit gabonais », in *Les Annales*, Presse Universitaire de Libreville, n°7, pp. 5-20, 1972.
- Jouve D., *Le recrutement*, Que sais-je ? n°3099, Paris, PUF, 1996, 127 pages.
- Kandem E., « Temps et travail en Afrique », *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Paris, Ed. Eska, 1990, pp. 231-255.
- Kanungo, R.N. Work alienation and involvement: problems and prospects, *International Review of Applied Psychology*, 1981, 30, 1-15.
- Kawada J., Triangulation des « cultures technologiques » : Afrique, Asie et Europe, conférence organisée à Libreville, 2 février 1999.
- Koumba Manfoumbi M., *Les Punu du Gabon, des origines à 1899: essai d'étude historique*, Université Paris I, thèse d'histoire, 1987.
- Kuhn Th. S, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, 1962.
- La Cité Bouge, *le magazine gratuit de Libreville*, Nouvelle Formule n°5, Juin 2005.
- Labazée P., « Entreprises, promoteurs et rapports communautaires, les logiques économiques de la gestion des liens sociaux », in *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris Karthala et ORSTOM, 1995, pp, 141-152.
- Labazée P., *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso*, Paris, Karthala, Juin 1988, 273 pages.
- Labour on South African Wine Farms ». *Sociologia Ruralis*, vol. 39, n°2, 1999, pp.202-221.
- Laplantine F. et Nouss A., *Métissages, de Arcimboldo à Zombi*. Montréal, Pauvert, 2001, 634 pages.
- Lasserre G., « Les mécanismes de la croissance et les structures démographiques de Libreville (1953-1970) », in *La croissance urbaine en Afrique noire et Madagascar*, CNRS, Paris, 1970.
- Lautier. B., « L'entreprise brésilienne : une dépolitisation impossible ? », in Robert Cabanes et Bruno Lautier, *Profils d'entreprises au Sud*, Paris, Karthala, 1996, pp 267-298.
- Lazega E., *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, *Que sais-je ?* Paris, PUF, 2007, 127p.
- Lazorthes G., *Sciences humaines et sociales, L'homme, la société et la médecine*, Paris, PUF, 5ème édition, 2002, 255 pages.
- Le Roy E., *Entreprise et entrepreneurs en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1983.
- Leroi-Gourhan A., *Milieu et technique - Evolution et techniques*, vol. 2, Paris, Albin Michel, 1945 ; 1973.
- Lombard J., *Autorités traditionnelles et pouvoir européens en Afrique noire*, P.F.N.S.P. 1967.

- Loth D., *Le management interculturel. Entreprises et management : Gestions, management, entreprises immigration interculturelle*, Paris, L'Harmattan, 2006, 134 pages.
- Louche C., *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications*, Paris, Armand Colin, 2011, 171 pages.
- Madébé D., *Libreville et les problèmes de transport et de circulation urbaine*. Thèse Doctorat de 3<sup>e</sup> cycle de Géographie et Aménagement, Université d'Aix-Marseille II, 417 pages.
- Mahieu F-R., *les fondements de la crise économique en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- Mappa, S., *Pouvoirs traditionnels et pouvoir d'Etat en Afrique. L'illustration universalisante*, Paris, Karthala, 1998.
- Mary A., *Les anthropologues et la religion*, PUF, 1<sup>ère</sup> édition, 2010, 283 pages.
- Mauss M., *Essai sur le don : Introduction de Florence Weber*, Paris, PUF, Octobre 2007, 248 p.
- Mayer R., *Histoire de la famille gabonaise : Découvertes du Gabon*, Libreville, Centre Culturel Français Saint-Exupéry, 1992, 261 pages.
- Mbembe A., *De la postcolonie. Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaine*, Paris, Ed. Karthala, 2000, 293 pages.
- Mbeng Ndemezogo G., *La commercialisation du gibier au Gabon. Anthropologie du conflit des imaginaires du rapport à l'animal*, Thèse Sociologie et anthropologie, Université Lumière Lyon 2, 2011, 346 pages.
- Mbodj G., « La genèse de l'inscription différenciée des genres au Sénégal », in C. Beauchamp (s/d.), *Démocratie, culture et développement en Afrique noire*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Mbot J-E., « Les hommes du Gabon », in *Notre Librairie*, Paris, n°105, avril-juin (spécial littérature gabonaise), 1991.
- Mbot J-E., Ebughi bifia. *Enonciations et situations sociales chez les Fang du Gabon*, Paris, Institut d'Ethnologie, 1975.
- Mbot J-E., «L'entreprise n'est pas notre patrimoine », in *Cahier gabonais d'anthropologie*, n°2 Libreville : Université Omar Bongo, 1998.pp. 127-134
- Mengue. C., *Le recrutement des ouvriers non qualifiés de Rougier- Gabon*, Libreville, Rapport de licence, UOB, sept 2004, 31 pages.
- Meschi Px. (1997), *Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites*, Actes de la 6<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 25-27 juin, Montréal.

- Messi Me Nang C., *Les travailleurs des chantiers forestiers du Gabon: Hybridation et invisibilité d'une culture ouvrière 1892-1962*, Thèse de doctorat d'histoire, Université Paris 1 Sorbonne, 2008, 362 pages.
- Metzger J.L., « Apports et limites des théories de l'apprentissage organisationnel : le cas de la réforme permanente ». *Formation emploi*, n°77, 2002, pp. 5-19.
- Minko Mve B., *Cours d'anthropologie de l'entreprise*, 4è année d'anthropologie, Université Omar Bongo 2006-2007.
- Mintsa Mi Ndong A.; *Les fondements socioculturelles de la survivance des pratiques communautaires traditionnelles en milieu urbain*, Libreville, Mémoire de maîtrise, UOB, septembre 1989, 89 pages.
- Monangze A. J., *L'absentéisme et la motivation professionnelle : cas des ciments du Gabon*, Rapport de Licence, Libreville, 1989.
- Moro Ngué A., *Economie politique de la restauration en Afrique subsaharienne : Transition politique et idéologique des réformes économiques au Gabon*, Mémoire de M2, Sciences politique, Université Paris1-Sorbonne, Juin 2008, 247 pages.
- Moulinié V., « Chez Tatie. La parenté à l'usine », in *Adoptions, Ethnologie des parentés choisies*, Mission du patrimoine ethnologique, Edition de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 1998, pp. 245-273.
- Moulinié V., « La passion hiérarchique. Une ethnologie du pouvoir en usine », in *Terrain* (en ligne) revue d'ethnologie de l'Europe, n° 21, 1993, pp. 129-142.
- Moulinié V., « Tonton et tatie : Notes sur la parenté et la famille au sein de l'entreprise », in *Journal des anthropologues, Anthropologie, entreprise, entrepreneurs*, n°66-67, pp. 73-84.
- Mounier A., « Les trois logiques des qualifications », in Bernard Hours et Ponique Selim *Solidarités et compétences idéologiques et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 2003, pp. 175-250.
- Moussiessi Th., *L'entreprise publique congolaise, entre deux mondes. Les ressorts humains d'une modernisation difficile*, thèse université Paris 8, sous la direction du Pr. Roland Colin, Saint-Denis 1991.
- Muanza, A.M., *Valeurs du travail, compensation et diffusion de la satisfaction-insatisfaction*, thèse, université Paris X-Nanterre, 1992.
- Mucchiell J-L., *Les firmes multinationales : mutations et nouvelles perspectives*, Economica, Paris, 1985.
- Mutabazi E., et Pierre P., *Pour un management interculturel : De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 2008, 212 pages.

- Nbembou S., « La solidarité africaine relève de la générosité », in Georges Courade, *L'Afrique des idées reçues*, Paris, Edition Belin, 2006, pp. 207-211.
- Ndekamotsebo J. M., *La gestion des carrières des employés de banque à la BICIG*, Libreville, Mémoire de maîtrise, Libreville, Université Omar Bongo, sept 1993, 82 pages.
- Ndekamotsebo J. M., *Les trajectoires socio-professionnelles des employés au Gabon : cas des employés de Banque*, thèse de doctorat d'anthropologie et sociologie du politique, 2001
- Nghane P. et De Ronge Y., *Dictionnaire de gestion*, Paris, Armand Collin (Collection).
- Ngassaki T., *Les entreprises d'Etat au Congo. Pour un nouveau modèle de gestion*, Edition Messidor, 1989, 300 pages.
- Nguema Beka L. H., *Diversité ethnique et entreprise moderne : cas du Pari Mutuel Urbain Gabonais (PMUG) de Libreville*, mémoire de maîtrise, Libreville, Université Omar Bongo, Juillet 2005, 89 pages.
- Nguema I., *Le dans la tradition et la législation gabonaise : essai de droit coutumier ntumu*, Paris, Faculté de droit, thèse de doctorat d'Etat, droit privé, 1969.
- Nguema Nzogue Joachim, « Esquisse d'une philosophie du commandement », in *Les nouvelles éditions africaines* du Togo, 1991.
- Nguema Obame P., *Aspects de la religion fang. Essai d'interprétation de la formule de bénédiction*, Paris, ACCT, Ed. Karthala.
- Nze A. M., *L'importance du rôle joué par le psychologue lors de la sélection et du recrutement du personnel : cas de la SEEG*, Libreville, Rapport de Licence, Université Omar Bongo, sept 2003, 28 pages.
- Orpen, C. *The effect of social support on reactions to role ambiguity and conflict. A study among white and black clerks in South Africa*. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1982, 13, 375-390.
- Ortigue M.C., *Œdipe africaine*, Plon, 1966.
- Pastré P., « Travail et Compétences : un point de vue de didacticien », *Formation Emploi*, n°67, 1999, pp. 47-62.
- Pean P., *Affaires africaines*, Ed. Fayard, 1983.
- Perrois L., « Chronique du pays kota (Gabon). La pénétration européenne du pays kota (1866-1930) », in *Cahiers Orstom*, 1970, vol. VII-2, pp. 16-120.
- Pognon Akibodé L., *Valeurs du travail et absentéisme en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 2008, 296p.
- Poirier J., *Histoire des mœurs*, vol 1, Paris, Gallimard, 1990.

- Poupart R., *Facteurs de productivité de la main-d'œuvre autochtone à Elisabethville*, Bruxelles, éd. De l'institut de sociologie Solvay, 1960.
- Pourcher Y., *Votez tous pour moi ! Les campagnes électorales de Jacques Blanc en Languedoc-Roussillon (1986-2004)*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2004, 212p.
- Pourtier R., *Le Gabon, Tome 1 Espace-histoire-Société*, L'Harmattan, 1989.
- Puigserver E., « Question(s) de compétence(s) », in Bernard Hours Monique Selim, *Solidarités et compétences idéologies et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 2003, pp. 277-287.
- Quivy R., Campenhoudt L. V. *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, PUF, 2<sup>ème</sup> édition, 1995, 85 p.
- Raponda W. (Abbé), *Les tributs Gabonaise Bulletin de Recherches Congolaise. Brazzaville, 1924. Notes d'histoire du Gabon*. Mémoire de l'institut d'Etudes Centrafricaines n°9 Brazzaville, 1960.
- Remondo M., *L'organisation administrative du Gabon de 1843 à nos jours*, Thèse d'Etat en Droit, Paris, 1970.
- Revue Tiers-Monde : Tome XXIX, N 115, Juillet-Septembre 1988, p. 944.
- Rey P-F., *Colonisation, néo-colonialisme et transition au capitalisme. Exemple de la « Comilog » au Congo-Brazzaville*, Paris, Maspero, 1971.
- Rezsohazy R., 1970, *Temps social et développement*, Bruxelles, Ed. de La Renaissance.
- Ripon, A. *La qualité de la vie de travail*, Paris, PUF, 1987.
- Rogin Anspach M., *A charge de revanche : Figures élémentaires de la réciprocité*, Paris, éd du Seuil, Avril 2002, 139 pages.
- Rosellini, *Perspectives économiques en Afrique*, étude commandée par la BAD/OCDE, 2005.
- Rossatanga Rignault G., « faut-il avoir peur des fangs. De la démocratie et de l'ethnisme au Gabon », in *Droit et culture*. N°26, 1993, pp.221-235.
- Rossatanga-Rignault G, *Le travail du blanc ne finit jamais. L'Africain, le temps et le travail moderne*, Libreville/Chennevières-sur-Marne, Editions Raponda-Walker/Dianoïa, 2007, 94 pages
- Sahlins M., *Age de la pierre, âge d'abondance : l'économie des sociétés primitives*, Paris, Gallimard, 1976, 409 pages.
- Santelman P., « Production et transmission des savoirs : repères prospectifs ». *Formation Emploi*, n°76, 2001, pp. 197-209.
- Schmidt, C. Africa.com2000 *Les Africains au travail*.

- Schnaber B., *La politique et le commerce français dans le golfe de Guinée*, Paris, Lahaye-Mouton & CI, 1961.
- Schwartz Olivier, *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, PUF, 1990, In : Politix. Vol.3, N°10-11. Deuxième et troisième trimestre 1990. Pp. 149-152.
- Schwarz A., *Les dupes de la modernité*, Montréal, 1979.
- Segalen M., *Sociologie de la famille*, A. Colin, 1993.
- Sentry J., *L'ère du verseau : fin de l'illusion humaniste*. Paris : Robert Laffont, 1970.
- Société Meunière et Avicole du Gabon, *Projet d'Accord d'Etablissement*, signé à Libreville le 23 Juillet 2009.
- Soiron M., *Longévité politique au Gabon. Ou les fondements symboliques du pouvoir politique au Gabon*, Thèse d'ethnologie Université de Lille1, sous la direction de Rémy Bazenguissa-Ganga, 28 janvier 2009, 500 pages.
- Sonate NL, *Approche pratique de la sélection et de l'orientation professionnelle par l'examen psychotechnique*, Rapport de Licence de psychologie, Libreville, UOB, juin 1983, 24 p.
- Soumaho Mesmin N., *Objectifs de l'enseignement primaire. Contenu des manuels de lecture. Contribution d'une étude sociologique du curriculum au Gabon*. Thèse de Doctorat 3<sup>ème</sup> cycle, Paris V, 1987.
- Spittler Gerd, « L'anthropologie du travail en Afrique : Tradition allemandes et françaises », in *Le travail en Afrique noire*, sous la direction de Hélène d'Almeida-Topor, Monique Lakroum et Gerd Spittler, Paris Karthala, 2003, pp. 17-41.
- Tedga P-J.M., *Entreprises publiques, Etat et crise au Cameroun : Faillite d'un système*, Paris, L'Harmattan, 1990, 303 p.
- Thélot C., *Tel père, tel fils ? Position sociale et origine familiale*, Bordas, Paris, 1982, 249 p.
- Thevenet M, « *La culture d'entreprise* » Que sais-je ? n°2756; Paris, PUF, juin 1999, 126 p.
- Tsika J., « Entre l'enclume étatique et le marteau familial : l'impossible envol des entrepreneurs au Congo », in *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala et ORSTOM, 1995, pp, 251-265.
- Verna G., *Croissance ou survie ? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du Tiers-Monde ?* *Gestion 2000* n° 94-4, Louvain, août 1994.
- Véron J., *Le monde des femmes. Inégalité des sexes, inégalité des sociétés*, Seuil, 1997.
- Verschave F.X., *La Françafrique : Le plus long scandale de la République*, Paris, Stock, 1999.

- Wa Kalombo Katubumbanyi M., « Crise économique et émergence du pouvoir des femmes au sein des couples à Kinshasa », in C. Beauchamp : *Démocratie, culture et développement en Afrique noire*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Wanier J-P., *l'Esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Karthala, 1993, 307 pages.
- Weber M., *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1969.
- Weissemberg P., Gruenfeld L.W., Relationship between job satisfaction and job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 6, 469-473.
- Wolkowitsch M., « Géographie appliquée aux transports », in *Initiation à la géographie appliquée*, Paris, Masson, 1978.
- Yanga Ngary B., *La modernisation quotidienne au Gabon par les activités professionnelles et marchandes au Gabon*. Thèse de doctorat, Université de Toulouse II-Le Mirail, 2005, 421 pages.
- Yanga Ngary B., *La modernisation quotidienne au Gabon, la création de toutes petites entreprises*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- Zadi Kessi M., *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan, CEDA, 1998.
- Zomo Yebe G., *Comprendre la de l'économie gabonaise*, Paris, L'Harmattan, 1993, 268 pages.

# ANNEXES

## **Annexe 1 :**

### **Le guide d'entretien d'histoire professionnelle**

#### **1-Identification de l'interlocuteur**

Nom de l'informateur :

Prénom :

Lieu de naissance : (Pays, Province, ville, village) :

Village :

Ethnie :

Clan :

Lignage :

Situation matrimoniale :

Célibataire

Marié (é)

Divorcé(e)

Veuf(e)

Profession :

Confession religieuse :

Formation :

#### **2- Information sur les parents**

Quelle est l'année de naissance de votre père ?

Quel est la province/département ou le village de naissance de ton père ?

Quelle était la situation professionnelle de votre père ?



Si vous êtes marié ou si vous l'avez été, quelle est la date de votre mariage ?

Combien d'enfants avez-vous, y compris les enfants adoptés ou en tutelle ?

Combien de personnes avez-vous en charge ?

Nombre de vos frères et sœurs ?

### **3- Connaissance sur l'entreprise**

Comment avez-vous connu l'entreprise ?

Comment avez-vous été recruté dans l'entreprise ?

Connaissiez-vous une personne dans l'entreprise ? Si oui, comment ?

Quel est le lien de la relation ?

Quels sont vos rapports dans et hors de l'entreprise ?

Cette personne travaille-t-elle dans cette entreprise ? Si oui,

Quel est le poste qu'il occupe ?

Avez-vous d'autres relations dans l'entreprise ?

Quels sont vos rapports ?

Connaissiez-vous dans l'entreprise des personnes qui ont été recrutées par l'aide d'un parent ou d'une autre relation ?

### **4-Rapport de travail**

Quel poste vous occupez ?

Cela correspond-il à votre formation ?

Pouvez-vous nous parler des conditions de votre travail ?

Comment percevez-vous le travail salarié ?

Quel est le nombre de salariés dans votre famille ?

Quel est le rôle au sein de votre famille ?

Il vous arrive souvent de venir en aide aux membres de vos familles ?

Aujourd'hui, comment le Ministère de tutelle intervient encore dans la gestion et les décisions de l'entreprise ?

Pouvez-vous nous parler de différentes relations que les partenaires entretiennent ?

Comment les différents partenaires interviennent-ils dans le processus de recrutement ?

Comment percevez-vous le travail ?

Quelles sont vos attentes par rapport au travail que vous faites ?

Pouvez-vous nous dire comment vous gérez votre temps de travail ?

Comment percevez-vous l'organisation du temps de travail ?

Ce temps de travail est-il respecté ?

## Annexe 2 :

### Lettres de recommandation de terrain

UNIVERSITE  
DE TOULOUSE  
LE MIRAIL



Je soussigné Yves POURCHER, professeur d'ethnologie à l'université de Toulouse-Le Mirail, atteste que M. Wilfried BIVEGHE BI NDONG, étudiant de nationalité gabonaise, est inscrit en thèse de doctorat sous ma direction.

Son travail de recherche sur la Société meunière et avicole du Gabon (SMAG) a, pendant cette année universitaire, considérablement avancé (synthèse des données, analyse et rédaction).

M. BIVEGHE BI NDONG participe assidûment aux différents cours et aux séminaires du laboratoire de recherche LISST (UMR du CNRS) dont il fait partie.

M. BIVEGHE BI NDONG doit pouvoir poursuivre et enrichir ses données. Je souhaite qu'il puisse recevoir au sein des différents services de la SMAG le meilleur accueil possible.

**UFR SES**  
**SCIENCES, ESPACES, SOCIETES**

Département  
de SCIENCES SOCIALES  
INSTITUT RAYMOND-LEDRUT

Fait à Toulouse le 27 juin 2011.

*LISST Centre d'Anthropologie sociale*  
*EHESS-CNRS-UTM*  
*Maison de la Recherche 5, Allée S. Machado*  
*31058 TOULOUSE CEDEX 9*

TELEPHONE : 05 61 50 43 76  
TELECOPIE : 05 61 50 40 28

INTERNATIONAL  
TEL : +33 5 61 50 43 76  
FAX : +33 5 61 50 40 28

5, ALLEES ANTONIO-MACHADO  
F - 31058 TOULOUSE CEDEX 9

INTERNET : [www.univ-tlse2.fr](http://www.univ-tlse2.fr)

Yves POURCHER  
Professeur d'anthropologie

Toulouse le 24 janvier 2012

Monsieur le Directeur,

Inscrit en thèse sous ma direction, M. Wilfried BIVEGHE BI NDONG effectue une étude passionnante sur la question des rapports sociaux au sein de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG).

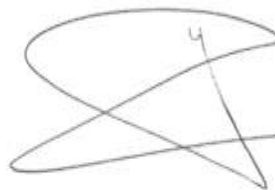
Son travail a considérablement avancé et produit des résultats très prometteurs.

Pour le mener à son terme, M. BIVEGUE BI NDONG doit pouvoir bénéficier d'une prolongation de bourse jusqu'en décembre 2012 ce qui lui permettra d'œuvrer dans de bonnes conditions.

Sa soutenance de thèse pourra alors intervenir très rapidement.

Comptant sur votre soutien, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments respectueux.

**UFR SES**  
**SCIENCES, ESPACES, SOCIETES**  
Département  
de SCIENCES SOCIALES  
INSTITUT RAYMOND-LEDROUT



LISST Centre d'Anthropologie sociale  
EHESS-CNRS-UTM  
Maison de la Recherche - 5, Allée A. Machado  
31058 TOULOUSE CEDEX 9

TELEPHONE : 05 61 50 43 76  
TELECOPIE : 05 61 50 40 28

INTERNATIONAL  
TEL : +33 5 61 50 43 76  
FAX : +33 5 61 50 40 28

5, ALLEES ANTONIO-MACHADO  
F - 31058 TOULOUSE CEDEX 1

MINITEL 36 16 CODE UTM  
INTERNET : <http://www.univ-tlse2.fr>

Monsieur le Directeur Général des Bourses et Stages du Gabon.

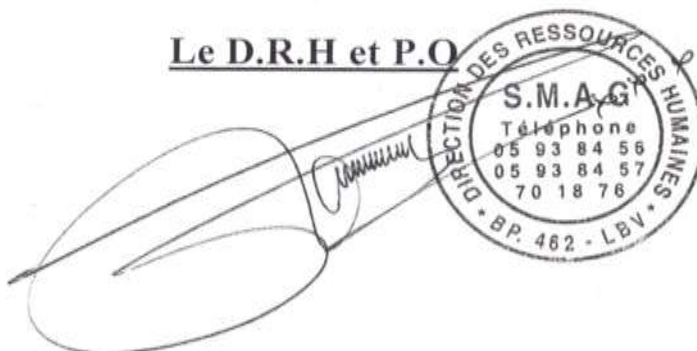
## ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés, **Société Meunière et Avicole du GABON (SMAG) BP. 462 LIBREVILLE**, attestons par la présente que Monsieur **Wilfried BIVEGHE BI-N'DONG**, a effectué dans le cadre de ses recherches, un stage dans notre Société durant la période allant du **1<sup>er</sup> Août au 20 septembre 11** inclus.

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Libreville, le 20 Septembre 2011

Le D.R.H et P.O



A handwritten signature in blue ink is written over a circular stamp. The stamp contains the following text: 'DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES' around the top edge, 'S.M.A.G.' in the center, 'Téléphone' followed by three phone numbers: '05 93 84 56', '05 93 84 57', and '70 18 76', and 'BP. 462 - LBV.' around the bottom edge.

**SOMDIAA**

Ce mercredi 29 septembre 2010  
à 15 h en salle du Laban

**SEMINAIRE DOCTORAL  
D'ANTHROPOLOGIE**  
ouvert aux DEA et aux Doctorants

Présentation du travail de thèse de  
**BIVEGHE BI NDONG**  
**Wilfried**

dont la thèse est inscrite à l'Université de Toulouse  
(France)

**Anthropologie de l'entreprise :  
le cas de la Société Meunière et  
Avicole du Gabon (SMAG)**

Exposé et discussion

Le responsable de la

*Rmy*



## LES PHOTOS

- Photo 1:** Panneau et souvenir de la photographie de cérémonie de l'inauguration de la SMAG (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), Libreville, août 2010, à 10 h..... 65
- Photo 2:** Une vue de l'usine (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), le 15 mars 2007, à 10 h 36 min..... 69
- Photo 3:** Un automate (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, 27 juillet 2010. .... 75
- Photo 4:** Réception du blé ..... 77
- Photo 5:** Conduction du blé (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, août 2011, à 11 h..... 77
- Photo 6:** Une vue du parking des cadres (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, 22 août 2011, à 16 h. .... 87
- Photo 7:** Un cariste en activité (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, octobre 2010, à 13 h 20. .... 89
- Photo 8:** Des « souleveurs de sacs » du magasin aliment (cliché, Biveghe Bi Ndong Wilfried) août 2010, à 14 h 10. .... 91
- Photo 9:** Des « souleveurs de sacs » du magasin farine (cliché, Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, août 2010, à 14h 15mn..... 92
- Photo 10:** l'équipe du magasin œufs (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), août-octobre 2010. .... 204
- Photo 11:** Déchargement des alvéoles (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), octobre 2011. 208
- Photo 12:** Photographie de la cérémonie d'inauguration (Chiclé Biveghe Bi Ndong Wilfried), Libreville, septembre 2010, à 10 h 15. .... 261
- Photo 13:** les poules pondeuses de Nkoltang (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), 10 septembre 2011, à 14 h..... 262
- Photo 14:** Conditionnement des œufs (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), la SMAG, août 2010, à 12 h 45 ..... 263
- Photo 15:** Magasin aliments pour bétails (Cliché : Biveghe Bi Ndong Wilfried) à la SMAG, le 13 Mars 2007, à 17h 20 min..... 268
- Photo 16:** Domaine avicole de Plaine NTO ..... 295
- Photo 17:** Les poussins du site avicole de la Plaine Nto (cliché Biveghe Bi Ndong Wilfried), Libreville, 10 septembre 2011, à 13 h 45. .... 295

## TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Répartition des salaires par secteur d'activité en 1947 .....	56
<b>Tableau 2:</b> Évolution du SMIG et du salaire plafond de 1967 à 1971 .....	57
<b>Tableau 3:</b> SMAG, caractéristiques de la main-d'œuvre par service .....	71
<b>Tableau 4:</b> Effectif par rapport à la nationalité .....	99
<b>Tableau 5:</b> Répartition des effectifs par sexe et par niveau hiérarchique .....	100
<b>Tableau 6:</b> Évolution des salaires des travailleurs selon les différentes catégories socioprofessionnelles .....	103
<b>Tableau 7:</b> Origine sociale des parents des informateurs.....	108
<b>Tableau 8:</b> Origine sociale et catégorie.....	111
<b>Tableau 9:</b> Entrée dans la vie professionnelle.....	116
<b>Tableau 10:</b> Modes d'entrée à la SMAG .....	121
<b>Tableau 11:</b> Répartition des effectifs par sexe en 2011 à la SMAG .....	142
<b>Tableau 12:</b> Classification des pratiques considérées comme essentielles sur le lieu du travail selon les travailleurs .....	166
<b>Tableau 13:</b> Classification des pratiques réellement vécues sur le lieu de travail .....	167
<b>Tableau 14:</b> Différentes ethnies travaillant à la SMAG.....	175
<b>Tableau 15:</b> Nombre de personnes par ménage .....	229
<b>Tableau 16:</b> La layette.....	243
<b>Tableau 17:</b> Les compétences attendues des travailleurs de la SMAG .....	292

## LES FIGURES

<b>Figure 1:</b> Les étapes théoriques du recrutement à la SMAG.....	148
<b>Figure 2:</b> Comportement hybride et en interaction du cadre.....	155
<b>Figure 3:</b> Salaire moyen par catégorie.....	193
<b>Figure 4:</b> L'emboîtement des rapports sociaux de parenté .....	304



## TABLE DES MATIERES

<i>Remerciements</i> .....	2
<i>Plan</i> .....	3
Introduction .....	4
1-Itinéraire personnel.....	14
2-Le choix des techniques .....	15
<i>a-Première étape de l'observation : Mon travail saisonnier de 2005 à 2007.....</i>	17
<i>b- Deuxième étape de l'observation : apprenti chercheur .....</i>	19
c- Troisième étape : élargir l'observation.....	25
Chapitre I.....	33
Histoire des entreprises et du travail salarié au Gabon .....	33
I- Les logiques de création des entreprises gabonaises .....	33
1-Logique sociale .....	34
2-Logique politique .....	37
3-Logique économique.....	39
II- L'émergence du travail salarié au Gabon.....	41
1-Période précoloniale.....	42
1.1-L'agriculture.....	42
1.2-La chasse et la pêche .....	43
1.3-L'artisanat.....	43
2- Le cadre social du travail dans la société traditionnelle .....	45
3- Période coloniale .....	50
3.1-Évolution des formes de travail et développement du travail salarié.....	50
3.2-Le travail forcé .....	51
3.3-Législation du travail salarié .....	54
3.4-Abolition du travail forcé et travail libre.....	55

4- Période de l'indépendance .....	58
Chapitre 2 .....	61
Présentation de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) .....	61
I- L'histoire de la SMAG : Éléments d'anthropologie des lieux de travail .....	62
1- La SMAG, au sud de Libreville .....	62
1.1- Description de la SMAG et des chaînes de sa production .....	64
1.2- Décors et « Lieux de travail » .....	66
1.3- Les phases du processus de fabrication .....	66
1.4- Les temps et les espaces : le processus d'ensemble dans l'espace.....	67
2- Les temps, les espaces et les pratiques .....	69
2.1- Machine .....	70
2.2- La chaîne .....	76
2.3- Atelier.....	80
3- La Société Meunière et Avicole du Gabon aujourd'hui.....	81
3.1- Les marques et insignes du pouvoir .....	81
3.2- Les « souleveurs de sacs ».....	86
II- Mon terrain .....	95
1.2-Les investigations .....	97
2. Approche statistique .....	99
2.1- Situation des effectifs .....	99
2.2- Évolution des salaires.....	102
3. Hybridation des origines sociales .....	108
3.1- Origines sociales .....	108
3.2- Origines sociales et catégories socioprofessionnelles du salarié.....	110
3.3- Aspirations professionnelles des adolescents.....	114
4-Entrée dans la vie professionnelle .....	115
4.1- Les premiers pas.....	116

4.2- L'entrée à la SMAG .....	118
4.3- Modalités d'entrée à la SMAG.....	120
Chapitre 3 .....	127
Conceptions et comportements liés au travail salarié et à la rémunération.....	127
I- Culture traditionnelle du travail.....	128
1- Le travail dans les sociétés traditionnelles .....	128
2- Culture industrielle du travail de la SMAG : travail dans les sociétés industrialisées... 132	
2.1- Mobilité, adaptation et reconversion à la culture de travail de la SMAG.....	133
2.1.1-La formation professionnelle, un avantage pour la promotion .....	134
2.1.2- La formation « sur le tas ».....	135
2.1.3- Une formation « sur le tas » qui offre de nouvelles possibilités .....	137
3- Les conditions sociales de l'acquisition des compétences .....	139
3.1- Dans la SMAG, le développement des compétences repose sur l'équité .....	140
3.2- Promotion et sexe .....	141
3.3- L'intérêt au travail .....	143
4- Les étapes du cursus à la SMAG.....	144
4.1- Procédure de recrutement et d'embauche .....	144
4.2- Procédure d'accueil et d'intégration .....	149
5- <i>Essègn ntangane</i> « Le Travail du Blanc », quelle conception ? .....	150
5.1- le travail salarié .....	150
5.2- Cadre de la SMAG .....	154
5.3- «Le travail mon époux».....	156
5.4- Le travail mon parent .....	159
5.5- L'entreprise, ma famille !.....	162
5.6- Les hiérarchies des valeurs du travail des travailleurs de la SMAG.....	165
6- La « gabonisation » ou le triomphe du culturel à la SMAG ?.....	169
6.1- Les mythes, rites et signes .....	169

6.2- Hybridation linguistique à la SMAG .....	175
6.2.1- La langue comme moyen d'affirmation ethnique .....	175
6.2.2- La langue comme moyen de stratégie .....	179
6.3. Hybridation religieuse .....	180
6.3.1- Religion et fétichisme.....	180
6.3.2- Le fétichisme et ses manifestations .....	182
6.3.3- Effets sur les employés de l'entreprise.....	185
III- La rémunération .....	188
1. Culture de la SMAG de la rémunération : adaptation et intégration de la culture salariale .....	189
1.1- Nature et principe de la rémunération .....	189
1.2- Composition de la rémunération .....	190
2.2- Les compléments liés à un résultat.....	192
3- En quoi la culture de rémunération de la SMAG s'est-elle adaptée à la culture gabonaise ? .....	194
3.1- Endettement des salariés auprès de l'entreprise .....	194
3.2- Coupure de salaire.....	194
Chapitre 4 .....	196
Hybridations et comportements liés au temps et à la hiérarchie .....	196
I- La culture traditionnelle du temps, culture industrielle du temps de travail .....	196
1- Les écarts à la norme ou adaptation de la SMAG : « Le travail du Blanc ne finit pas ! » .....	198
1.1- Les visites.....	209
II- Hiérarchie : rapport sociaux à la SMAG et les systèmes des relations sociales extérieures à l'entreprise.....	212
1- Processus de production, de reproduction ou de création culturelle .....	212
1.1-La famille, moyen de production, et de reproduction culturel .....	213
1.1.1- La structure de la famille gabonaise.....	213
1.1.2- La relation aîné-cadet « <i>ntô/ntôl- ébergane</i> » .....	218

2- Comment la relation aîné-cadet s'exprime telle à la SMAG ?.....	220
2.1-Relation cadre/ouvrier .....	220
Chapitre 5 .....	228
« Le travailleur de la SMAG » : un statut à faire valoir ? .....	228
I- La taille des ménages.....	228
1- Le budget des ménages .....	230
1.1- L'accumulation de biens à travers les échanges ville/village .....	231
2- L'économie politique des ménages : qui paie quoi ? .....	232
2.1- Les dépenses du mari .....	233
2.1.1- Logement ou habitation et entretien.....	238
2.2- Les dépenses de la femme .....	240
3- Les dépenses pour les enfants .....	243
4- Salarié et famille.....	249
4.1- la migration scolaire .....	250
4.2- L'adoption ou le confiage .....	251
4.3- Le sentiment d'isolement .....	252
4.4- La procréation .....	252
4.5- Les causes économiques.....	252
4.6- Le fait de la modernité .....	253
4.7-Causes socio-psychologique .....	253
5- L'entraide entre voisins/originaires du même village .....	254
Chapitre 6 .....	257
Adaptations et attitudes dans la production traditionnelle et industrielle .....	257
I-Conceptions et comportements liés aux produits et au commerce .....	258
1-Quelle est la culture des produits dans la société gabonaise ? .....	258
1.1-Quelle est la culture industrielle des produits de la SMAG et comment cette dernière s'est-elle adaptée à la société gabonaise ? .....	260

2-Quelle est la culture gabonaise précoloniale du commerce ?.....	270
2.1-Organisation du commerce au Gabon dans la première moitié du 19 <sup>e</sup> siècle .....	270
2.2-Les marchandises et leurs prix .....	271
2.3- Adaptation de la culture des activités commerciales villageoises ?.....	273
II- Conceptions et comportements liés au surplus, à la valeur ajoutée, à la marchandisation de l'échange .....	276
1-Du mode de production des biens .....	277
1.1-Une tradition des clairières.....	277
1.2- Une tradition des greniers .....	279
2-Enjeux de la SMAG et du marché.....	279
2.1-La SMAG : un agent économique : le marché, la concurrence.....	279
2.1.1- La SMAG et ses partenaires.....	280
2.1.2- L'État ou la relation avec le pouvoir .....	281
2.1.3- Les salariés .....	283
2.1.4- Revendications et contestations des travailleurs .....	283
2.2.-Évolution et transformation de la division du travail .....	285
2.2.1- Le but final .....	287
2.2.2-Les évolutions du métier et déterminants de l'emploi .....	287
2.2.3- Les métiers de la production (60 à 70 % des emplois).....	288
2.2.4- Nouvelle organisation du travail : nouveaux emplois, nouvelles compétences .....	291
2.2.5- Activités socioprofessionnelles .....	294
3-Hybridation dans les déterminants de la carrière socioprofessionnelle .....	298
3.1- La figure familiale .....	299
3.2- Intermédiaire et processus relationnel.....	302
3.3- « le fait de connaître une famille-ressource » .....	304
3.4-La valorisation sociale des liens familiaux .....	306
3.5- Contrôle social et groupe d'appartenance : Promotion du groupe .....	306

3.6- La parenté comme contrainte sociale pour la promotion .....	308
Conclusion.....	311
Bibliographie.....	321
ANNEXES .....	335