Entreprise gabonaise : espace de socialisation ?

Wilfried Biveghe Bi Ndong
IRSH/CENAREST, Libreville-Gabon
wbiveghebindong@gmail.com

Résumé

L'entreprise gabonaise ne peut plus être appréhendée uniquement comme une organisation de production. Dans un contexte caractérisé par la diversité culturelle, la coexistence des secteurs formel et informel et l'importance des appartenances communautaires, elle constitue un véritable espace de socialisation où se construisent les identités et les relations professionnelles. Cette étude, fondée sur une approche qualitative, s'appuie sur des observations de terrain, des entretiens réalisés auprès de salariés, cadres et dirigeants, ainsi que sur l'analyse de documents internes d'entreprises de tailles et de statuts variés. Les résultats révèlent que les interactions professionnelles sont fortement influencées par des facteurs sociaux et culturels tels que l'ancienneté, l'âge, la parenté et l'appartenance ethnique, qui peuvent renforcer ou relativiser l'autorité hiérarchique. L'entreprise apparaît également comme un lieu d'apprentissage de normes organisationnelles modernes, notamment la ponctualité, la responsabilité et la performance, lesquelles sont réinterprétées à travers les référents culturels locaux. Ainsi, l'entreprise gabonaise fonctionne comme un espace de médiation culturelle où s'articulent logiques économiques, sociales et identitaires, invitant à repenser les pratiques de management dans les contextes africains.

Mots-clés *: Entreprise gabonaise, socialisation, culture organisationnelle, relations professionnelles, diversité culturelle, solidarité communautaire, hybridité.*

Abstract :

The Gabonese enterprise should no longer be understood solely as an economic and productive organization. Within a context characterized by cultural diversity, the coexistence of formal and informal sectors, and the enduring influence of community affiliations, it also constitutes a significant

arena of socialization where identities, social interactions, and professional relationships are continuously shaped. Drawing on a qualitative research design, this study combines field observations, semi-structured interviews with employees, managers, and executives, and an analysis of internal organizational documents collected from a range of enterprises, including family-owned small and medium-sized enterprises (SMEs) and subsidiaries of multinational corporations.

The findings demonstrate that workplace interactions are profoundly influenced by socio-cultural factors such as seniority, age, kinship ties, and ethnic affiliation, which may reinforce, negotiate, or even challenge formal hierarchical authority. At the same time, the enterprise functions as a site where modern organizational norms – including punctuality, individual accountability, and performance orientation – are learned, appropriated, and reinterpreted through local cultural frameworks. Consequently, the Gabonese enterprise emerges as a space of cultural mediation in which economic, social, and identity-related dynamics intersect. Recognizing this multidimensional role provides valuable insights for developing management approaches that are better suited to African organizational contexts.

Keywords: *Gabonese enterprise; organizational socialization; organizational culture; workplace relationships; cultural diversity.*

Introduction

Longtemps perçue à travers le prisme de l'économie formelle et des logiques de performance, l'entreprise est aujourd'hui reconnue, notamment dans le contexte gabonais, comme un espace social à part entière. Plus qu'un lieu de production et d'échange, elle s'inscrit dans des dynamiques culturelles, communautaires et relationnelles qui en font un véritable espace de socialisation. Dans un environnement marqué par la diversité culturelle, l'importance des solidarités communautaires et des formes spécifiques de rapports au pouvoir et au travail, l'entreprise devient un microcosme de la société, où se construisent, se négocient et se transforment les identités sociales et culturelles.

Le choix de cette étude repose sur un constat essentiel : le fonctionnement réel de l'entreprise ne se réduit pas aux règles, aux procédures et aux objectifs formellement établis. Les salariés y mobilisent leurs trajectoires personnelles, leurs appartenances familiales, communautaires et religieuses, ainsi que leurs représentations de l'autorité, de la solidarité et de la réussite. Ces dimensions influencent les relations professionnelles et contribuent à façonner les modalités d'intégration, de coopération, de négociation et parfois de conflit entre les acteurs.

Cette réalité met en évidence un écart entre l'organisation prescrite et l'organisation vécue. À côté des dispositifs formels de gestion, la vie quotidienne de l'entreprise est traversée par des pratiques informelles : entraide entre collègues, conseils des anciens, échanges de services, réseaux d'interconnaissance ou encore recours à la médiation pour résoudre certaines difficultés. L'intégration des nouveaux employés illustre particulièrement ce phénomène. Au-delà des procédures officielles, elle repose souvent sur l'apprentissage de codes implicites et sur la transmission de savoirs pratiques par les collègues plus expérimentés. Ces mécanismes permettent aux individus d'apprendre non seulement leur travail, mais également les manières de se comporter et de trouver leur place dans le collectif professionnel.

Les appartenances sociales et culturelles constituent également une dimension importante de ces interactions. Les liens familiaux, ethniques, religieux ou amicaux peuvent favoriser la confiance et l'entraide, tout en pouvant, dans certaines situations, produire des distinctions, des tensions ou des concurrences. De même, les relations hiérarchiques ne reposent pas uniquement sur les organigrammes et les fonctions officielles. Elles peuvent être influencées par des représentations culturelles de l'autorité, de l'âge, de l'ancienneté et du statut. L'entreprise apparaît ainsi comme un

espace où différentes conceptions du pouvoir, de la solidarité et des relations sociales se rencontrent et se négocient.

Ces observations révèlent une tension plus générale entre les exigences de la gestion moderne-performance, efficacité, respect des procédures et évaluation individuelle-et certaines logiques sociales fondées sur la solidarité, l'interconnaissance, la réciprocité et le respect des hiérarchies. Loin de s'exclure totalement, ces logiques coexistent et donnent lieu à des ajustements, des compromis et parfois des conflits. C'est précisément dans ces interactions quotidiennes que se manifeste la dimension sociale et culturelle de l'entreprise.

L'approche anthropologique permet alors de dépasser une lecture strictement économique de l'organisation pour s'intéresser aux pratiques ordinaires, aux relations interpersonnelles et aux significations que les acteurs donnent à leur expérience professionnelle. Elle permet notamment de saisir les « petits riens » du monde du travail, ces comportements, échanges et arrangements souvent peu visibles dans les dispositifs institutionnels, mais qui contribuent concrètement au fonctionnement de l'entreprise et à la socialisation de ses membres.

Le choix de la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) et de la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG) s'inscrit dans cette perspective. Ces deux organisations constituent des terrains particulièrement pertinents pour observer les interactions entre normes organisationnelles et pratiques sociales. Elles permettent notamment d'analyser les mécanismes d'intégration des nouveaux employés, les relations entre générations professionnelles, les rapports entre cadres et agents d'exécution, les formes de solidarité et de médiation, ainsi que les différentes manières dont l'autorité et les appartenances sociales sont vécues au quotidien.

Cette problématique prend une importance particulière dans un contexte gabonais marqué par la transformation des

structures économiques, le développement du secteur privé, des PME et la présence d'entreprises transnationales. Les organisations évoluent dans des environnements où les formes traditionnelles de sociabilité demeurent importantes, faisant de l'entreprise un espace hybride, à la croisée de la rationalité économique et des valeurs socioculturelles locales. Elle peut ainsi reproduire certaines structures sociales existantes, mais aussi favoriser l'émergence de nouvelles formes de reconnaissance, de mobilité et d'intégration sociale.

L'entreprise devient dès lors un espace de reconnaissance et de transformation sociale : elle permet aux individus d'acquérir un statut, d'élargir leurs réseaux relationnels, de développer de nouvelles compétences et de participer à des formes de citoyenneté économique. Elle constitue simultanément un lieu de reproduction et de recomposition des rapports sociaux. Cette ambivalence constitue l'un des principaux intérêts de la présente recherche.

Dès lors, cette étude s'interroge sur la manière dont l'entreprise gabonaise fonctionne comme un espace de socialisation, et sur la façon dont les logiques économiques, professionnelles, sociales et culturelles s'y articulent. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment les appartenances sociales, les rapports de pouvoir, les solidarités, les pratiques informelles et les normes organisationnelles participent à la construction des relations professionnelles et des identités au sein de l'entreprise.

L'approche adoptée est qualitative et repose principalement sur l'observation ethnographique, des entretiens semi-directifs menés auprès des employés et des dirigeants de la SMAG et de la SEEG durant une période de six mois, ainsi que sur l'analyse des pratiques quotidiennes en entreprise. La diversité des profils-hommes et femmes, anciens et nouveaux employés, cadres et ouvriers-est prise en compte

afin de mettre en évidence les différentes expériences de socialisation professionnelle.

Les observations réalisées montrent que la SMAG et la SEEG constituent de véritables microcosmes sociaux, où se développent des pratiques de tutorat entre anciens et nouveaux employés, des formes de solidarité et des mécanismes de négociation identitaire. Elles révèlent également la persistance de certaines représentations de l'autorité et l'importance des relations interpersonnelles dans la gestion quotidienne des situations professionnelles. Ces éléments montrent que l'entreprise ne constitue pas seulement un espace de production, mais également un lieu d'apprentissage social, de construction identitaire et de transformation des relations entre les individus.

Ainsi, l'entreprise gabonaise apparaît comme un espace où se rencontrent et se recomposent des logiques parfois contradictoires : modernisation et héritage culturel, performance et solidarité, formalisation et pratiques informelles, individualisation et appartenance collective. Son étude permet, par conséquent, de mieux comprendre la manière dont les transformations économiques du Gabon s'articulent aux dynamiques sociales et culturelles qui traversent la société.

Dans cette perspective, il conviendra, dans un premier temps, d'examiner l'entreprise gabonaise comme lieu de rencontre interculturelle, favorisant la cohabitation de référents culturels divers. Dans un deuxième temps, nous analyserons le rôle structurant des relations sociales dans son fonctionnement quotidien. Nous étudierons ensuite les mécanismes de mobilisation et de valorisation des valeurs communautaires au sein de ces organisations. Enfin, nous montrerons que l'entreprise gabonaise, au-delà de sa fonction économique, constitue un acteur social et culturel majeur, participant à la

reproduction mais aussi à la transformation des rapports sociaux.

1. Méthodologie de l'enquête et production des données

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative relevant de l'anthropologie du travail et des organisations. Ce choix se justifie par l'objectif de comprendre l'entreprise gabonaise comme un espace de socialisation, en s'intéressant aux pratiques quotidiennes, aux relations professionnelles, aux représentations et aux significations que les acteurs attribuent à leur expérience du travail.

L'enquête a été menée pendant six mois auprès de deux entreprises : la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) et la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG). Leur choix repose sur leur importance dans le paysage économique gabonais, leur diversité socioprofessionnelle et la possibilité d'y observer différentes formes de relations et de socialisation au travail. La comparaison de ces deux terrains permet de mettre en évidence à la fois leurs spécificités et les mécanismes sociaux communs qui traversent les organisations.

La collecte des données a reposé sur une **triangulation de trois techniques** complémentaires : les entretiens semi-directifs, l'observation participante et l'analyse documentaire. Cette combinaison permet de confronter les discours des acteurs, les pratiques observées et le fonctionnement formel des organisations.

Les entretiens semi-directifs, principal outil de collecte, ont été réalisés auprès de salariés, agents de maîtrise, cadres, responsables des ressources humaines et dirigeants. Les interlocuteurs ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné, afin de diversifier les profils en fonction du sexe, de l'ancienneté, de la catégorie socioprofessionnelle et des responsabilités exercées. Les entretiens ont porté notamment

sur les trajectoires professionnelles, l'intégration des nouveaux salariés, les relations hiérarchiques, les solidarités, les conflits et les représentations de l'autorité. D'une durée de quarante-cinq minutes à une heure trente, ils ont été enregistrés avec l'accord des participants et intégralement retranscrits.

L'observation participante a permis de compléter ces discours par l'étude des pratiques quotidiennes. Elle a porté sur les interactions entre collègues, les relations hiérarchiques, les réunions, les moments informels, les situations de coopération et de conflit, ainsi que les formes de tutorat, d'entraide et de médiation. Les observations ont été consignées dans un journal de terrain afin de conserver les situations et les éléments contextuels nécessaires à leur interprétation.

L'analyse documentaire a porté sur les organigrammes, règlements intérieurs, notes de service, procédures de gestion des ressources humaines et supports de communication interne. Ces documents ont permis de mieux comprendre les normes formelles qui encadrent le travail et de les mettre en regard des pratiques observées. Des textes réglementaires et des travaux scientifiques sur le travail et les organisations en Afrique ont également été mobilisés pour contextualiser les résultats.

Les données ont été analysées selon une approche thématique à dominante inductive. Le codage progressif des entretiens et des notes ethnographiques a permis de faire émerger plusieurs catégories d'analyse : socialisation professionnelle, relations hiérarchiques, solidarités, appartenances sociales et culturelles, pratiques de médiation, reconnaissance sociale et tensions entre normes managériales et logiques socioculturelles. Ces catégories ont ensuite été mises en relation avec les concepts de l'anthropologie du travail et des organisations.

La triangulation des sources a ainsi permis de confronter ce que l'organisation prescrit, ce que les acteurs déclarent et ce

qu'ils font effectivement. Cette démarche renforce la portée analytique des résultats, sans prétendre à une représentativité statistique de l'ensemble des entreprises gabonaises. Les situations retenues sont considérées comme des matériaux permettant d'identifier des pratiques et des mécanismes récurrents de socialisation.

Enfin, les principes éthiques de la recherche ont été respectés : participation volontaire, consentement à l'enregistrement des entretiens et anonymisation des personnes et des situations rapportées. Les données ont été utilisées dans le seul objectif de l'analyse scientifique et les informations susceptibles d'identifier les interlocuteurs ont été supprimées ou modifiées lorsque cela était nécessaire.

Ainsi, le dispositif méthodologique retenu permet d'appréhender l'entreprise à la fois comme une organisation formelle et comme un espace social vécu, en articulant les discours des acteurs, leurs pratiques quotidiennes et les normes institutionnelles qui encadrent leur activité.

2. L 'entreprise gabonaise comme espace de rencontre interculturelle

L'entreprise gabonaise, à l'image de la société nationale elle-même, se caractérise par une grande diversité culturelle. Elle réunit en son sein des employés issus de différentes provinces du pays ; Fang, Punu, Nzebi, Myene, kota, entre autres ; mais aussi parfois des expatriés ou travailleurs étrangers, notamment d'autres pays africains ou européens. Cette diversité fait de la SMAG et de la SEEG des véritables carrefours interculturels, où se rencontrent et coexistent des langues, des croyances, des pratiques sociales et des visions du monde varié.

Dans ce contexte, la communication interculturelle devient un enjeu fondamental du fonctionnement

organisationnel. Il s'agit, non seulement de surmonter les barrières linguistiques ou les différences de codes sociaux, mais aussi, de construire des modes de coopération basés sur la reconnaissance et la valorisation des identités multiples. Les interactions quotidiennes entre collaborateurs issus de cultures différentes favorisent ainsi des processus d'apprentissage mutuel, de négociation de sens et d'hybridation culturelle.

Cependant, cette rencontre interculturelle peut aussi être source de tensions si elle n'est pas accompagnée d'une véritable politique de gestion de la diversité. Les malentendus culturels, les préjugés ou les conflits de valeurs peuvent nuire à la cohésion sociale et à l'efficacité collective. D'où l'importance pour les managers gabonais de développer des compétences interculturelles, favorisant le respect des différences et l'inclusion de toutes les composantes culturelles de l'entreprise.

De ce point de vue, l'entreprise gabonaise contemporaine ne peut être comprise uniquement comme une unité économique ; elle constitue également un espace social et culturellement hybride et dynamique où se rencontrent et s'articulent des identités multiples. Cette diversité s'explique par l'histoire coloniale, les mobilités internes et transnationales, ainsi que les dynamiques urbaines africaines. En cela, la SMAG devient un laboratoire social, selon l'expression de l'anthropologue G. Balandier (1995, p. 71), où s'expérimentent des formes nouvelles de coexistence et de coopération.

D'un point de vue anthropologique, la SMAG par exemple est perçue comme un microcosme de la société, où se rejouent les tensions et les négociations entre différentes appartenances culturelles. Les individus y importent leurs valeurs, leurs langages, leurs rapports au temps, à l'autorité et au collectif. L'interculturalité ne se limite pas à une simple juxtaposition des différences, mais génère des processus d'hybridation, de traduction sociale, voire parfois de conflits symboliques.

A la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) par exemple, des employés issus de groupes ethniques différents doivent coopérer autour d'objectifs communs, malgré des représentations parfois divergentes du travail ou de l'autorité du chef. Un cadre managérial d'origine fang pourra valoriser l'autorité hiérarchique, tandis qu'un collaborateur de l'ethnie kota pourra insister sur la discussion collective et le consensus. Ces différences de perceptions culturelles sont autant de défis que de ressources pour construire une organisation plus souple et inclusive.

De plus, dans les villes gabonaises, souvent marquées par la migration économique, l'entreprise devient un lieu-clé de reconstruction identitaire. Des individus issus de zones rurales ou d'autres pays africains y trouvent des espaces pour tisser de nouvelles affiliations, créer des réseaux sociaux, ou même réinventer des pratiques rituelles adaptées à la vie urbaine et professionnelle. C'est dans ce sens, que l'anthropologie permet de comprendre cette réalité à travers les notions de « brassage culturel » et de « tiers-espace », soulignant l'émergence de nouvelles formes identitaires dans ces lieux d'hybridation. Par exemple, à la Plaine Nto, où se trouve l'élevage des poules pondeuses de la SMAG, il est courant de voir cohabiter des pratiques managériales formelles avec des logiques communautaires ou coutumières, illustrant ainsi la richesse, mais aussi les défis, de la cohabitation interculturelle. Cette dimension interculturelle peut renforcer la cohésion ou, au contraire, générer des tensions, que l'entreprise se doit de réguler à travers des mécanismes adaptés de dialogue et de médiation.

Les interactions à la SMAG contribuer à transformer les normes sociales traditionnelles, notamment en matière de genre, de génération ou de statut. La rencontre de femmes issues de milieux conservateurs avec des pratiques managériales modernes peut ouvrir la voie à des négociations

sociales, voire à des formes d'émancipation individuelle dans un cadre collectif.

En somme, l'entreprise gabonaise, en tant qu'espace de travail partagé, devient un laboratoire de cohabitation interculturelle. Elle participe à la construction d'une identité professionnelle commune, tout en reflétant la pluralité culturelle de la nation gabonaise dans un cadre organisationnel.

3. Le rôle des relations sociales dans le fonctionnement de l'entreprise gabonaise

Dans l'entreprise gabonaise, les relations sociales ne se réduisent pas à de simples interactions professionnelles régies par des normes bureaucratiques formelles. Elles s'inscrivent dans un tissu relationnel plus large, hérité des structures sociales traditionnelles où la personne est pensée en lien étroit avec la communauté. C'est le cas à la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) où la plupart des ouvriers sont de l'ethnie fang originaire de la province de l'Estuaire et se retrouvent chaque weekend pour danser le « bwiti ». Sous l'angle anthropologique, cela apparaît ainsi comme un prolongement de l'univers social gabonais, où les logiques d'appartenance, de solidarité et de réciprocité continuent de structurer les comportements au travail.

Les rapports entre collègues sont souvent marqués par des liens informels, parfois influencés par les origines ethniques, les affiliations provinciales, les relations de parenté élargie (notamment fictive), ou encore les alliances coutumières. Ces relations facilitent la coopération, renforcer la confiance entre les membres d'un groupe, et offre des mécanismes de soutien mutuel dans la gestion des conflits, du stress professionnel ou de la précarité économique et sociale. De nombreux employés s'appuient sur ces réseaux sociaux

internes pour s'intégrer, évoluer ou accéder à des opportunités, développé les atouts.

Cependant, cette dimension relationnelle peut aussi engendrer certaines limites dans le fonctionnement organisationnel, notamment lorsque les logiques communautaires ou affectives prennent le pas sur les critères de compétence ou de performance. Le favoritisme, les conflits d'allégeance ou l'exclusion de certains membres du groupe peuvent freiner la transparence, l'équité et la productivité au sein de l'entreprise.

Du point de vue anthropologique, il est donc essentiel de reconnaître que les relations sociales dans l'entreprise gabonaise sont le reflet d'un système de valeurs enraciné dans la culture locale, où l'individu est rarement conçu comme un acteur isolé. Comprendre ces dynamiques permet non seulement de mieux interpréter les comportements organisationnels, mais aussi de mettre en place des modes de gestion plus adaptés au contexte socioculturel gabonais.

Ainsi, les rapports sociaux et les logiques communautaires structurent profondément la manière dont les entreprises fonctionnent. Loin de la vision rationaliste et impersonnelle du monde du travail promu par le modèle occidental classique, l'entreprise gabonaise est souvent traversée par des logiques relationnelles où les liens sociaux ; familiaux, ethniques, religieux ou amicaux ; occupent une place déterminante.

Cette dynamique peut être interprétée à travers la notion de "personne relationnelle" souligne J.-P. Warnier (1993, p. 31), c'est-à-dire un individu défini avant tout par ses relations sociales et son insertion dans un tissu communautaire. Dans ce contexte, loin d'être secondaires, le recrutement, la gestion du personnel et même la répartition des responsabilités ne répondent pas toujours à des critères purement techniques ou

méritocratiques, mais s'articulent souvent autour de logiques d'interconnaissance, de réciprocité ou de solidarité.

Un exemple marquant est celui du "piston", souvent décrié dans les discours officiels, mais largement pratiqué et socialement accepté dans nombre d'entreprise gabonaise. Il ne s'agit pas uniquement de favoritisme, mais d'un mécanisme de confiance sociale, dans lequel un individu engage sa responsabilité symbolique en recommandant un membre de sa communauté. Ce type de lien crée des obligations morales sans doute durables, ce qui, dans des contextes institutionnels parfois fragiles, peut renforcer la loyauté et la stabilité interne.

Le rôle social du chef d'entreprise. Au-delà du management technique, le chef d'entreprise ou le supérieur hiérarchique est souvent investi d'une fonction sociale élargie. C'est ce que relève W. Biveghe Bi Ndong dans le cas la Société d'Energie et d'Eau du Gabon (SEEG), le chef d'entreprise devient médiateur, arbitre, voire protecteur (2025, p. 300). En effet, le chef d'entreprise, en cas de maladie, de décès ou de difficultés économiques, il lui revient parfois d'apporter un soutien matériel ou symbolique aux différents agents de l'entreprise. Cette fonction de patron-protecteur, héritée des logiques de chefferie ou de patronage, contribue à faire de l'entreprise un espace de régulation sociale et identitaire (Biveghe Bi Ndong, 2016, p. 295).

Dans le même ordres d'idées, le "piston" peut être considéré comme un mécanisme social de confiance. L'un des exemples les plus significatifs est celui du "piston", pratique courante dans les entreprises gabonaises. Loin de n'être qu'un simple favoritisme, il s'agit d'un mécanisme d'engagement moral : celui qui recommande un proche engage sa crédibilité sociale. Dans un contexte où les institutions formelles (concours, procédures transparentes de recrutement) sont parfois perçues comme fragiles ou biaisées, ces relations interpersonnelles renforcent la confiance et la loyauté internes

(A. Sindzingre, 2002, p. 52). Ainsi, le piston doit être compris comme une forme d'économie morale de la confiance, où la réputation et l'honneur communautaire jouent un rôle régulateur.

Mais cette centralité des liens sociaux n'est pas sans ambiguïtés. Elle peut entraîner des conflits de loyauté, des tensions entre normes traditionnelles et impératifs de performance, l'absence de rationalité dans la prise de décision ou encore favoriser des formes de clientélisme nuisibles à l'équité. Pour l'anthropologues W. Biveghe Bi Ndong (2016, p. 293), ces dynamiques ne sont pas des anomalies, mais des formes d'organisation enracinées dans des logiques historiques et culturelles propres, qu'il convient d'analyser selon leurs propres rationalités.

4. La valorisation des valeurs communautaires dans l'entreprise gabonaise

L'analyse anthropologique de l'entreprise gabonaise révèle que les valeurs communautaires issues des structures traditionnelles africaines continuent de jouer un rôle fondamental dans les dynamiques organisationnelles contemporaines. En effet, malgré l'introduction de modèles managériaux importés et souvent calqués sur des normes occidentales, les pratiques et représentations des acteurs économiques restent fortement influencées par des logiques culturelles locales, centrées sur le groupe, la solidarité et le respect des hiérarchies symboliques.

Dans de nombreuses sociétés gabonaises, l'individu ne se définit pas de manière autonome mais à travers son appartenance à une famille élargie, un clan, une communauté ou une ethnie. Cette conception holistique de la personne se retrouve dans les relations professionnelles, où la coopération, l'entraide, la loyauté au groupe et la recherche du consensus

sont privilégiées par rapport à la compétition individuelle ou à la stricte rationalité économique. Ainsi, l'entreprise devient un espace où se réactualisent des valeurs telles que le partage, l'écoute, le sens du devoir envers les siens, et la primauté du lien social sur la performance individuelle.

Cette valorisation des valeurs communautaires peut se traduire, par exemple, par des pratiques d'entraide entre collègues, la prise en charge collective d'événements familiaux (deuils, mariages, messes d'anniversaires, tontines), ou encore une forte tolérance à l'égard des obligations sociales qui interfèrent avec le temps de travail. Elle s'exprime aussi dans la reconnaissance de l'autorité informelle de certains individus en raison de leur âge, de leur expérience ou de leur statut dans la communauté, indépendamment de leur position hiérarchique officielle.

Toutefois, cette dimension communautaire peut parfois entrer en tension avec les exigences de l'organisation moderne, notamment lorsqu'elle engendre des formes de clientélisme, d'inégalités perçues ou de gestion informelle des ressources humaines ou les interdits culturels (une veuve ne peut s'exprimer en public qu'après la cérémonie de retrait de deuil). Il s'agit alors, pour les entreprises gabonaises, de trouver un équilibre entre efficacité organisationnelle et respect des valeurs locales.

Dans le contexte gabonais, l'entreprise ne se limite pas à un espace de production de biens ou de services : elle est aussi un prolongement des structures sociales traditionnelles, où les valeurs communautaires et traditionnelles ; telles que la solidarité, le respect hiérarchique, l'interdépendance ou le sens du collectif ; continuent de jouer un rôle fondamental. Ce phénomène peut être compris à travers une lecture

anthropologique des dynamiques culturelles dans les organisations.

Dans beaucoup de sociétés africaines, l'individu se définit d'abord comme membre d'un groupe ; clan, famille élargie, ethnie, village ; regroupement de village, plutôt que comme une entité autonome. Cette logique holistique, bien étudiée par les anthropologues comme R. Mayer (1992, p. 11), J.-E. Mbot, qui pense que l'entreprise est un patrimoine familial (1998, p. 130), W. Biveghe Bi Ndong (2014, p. 19) ; structure les comportements au sein de l'entreprise. Ainsi, les pratiques de gestion doivent souvent intégrer ces cadres de référence, sous peine d'être perçues comme inhumaines ou inefficaces.

La solidarité communautaire se traduire souvent par une grande tolérance envers les absences et retards des employés au travail. Parfois, ils sont justifiés par des obligations familiales ou sociales (funérailles, mariages, retrait de deuil, rituels). De même, le partage des ressources est souvent valorisé : il n'est pas rare que les employés partagent leur salaire avec leur réseau familial élargi, ce qui redéfinit la notion même de "rémunération individuelle". Dans le même ordre d'idées, comme le note W. Biveghe Bi Ndong (2016, p. 299), les visites personnelles et imprévues des amis et parents en milieu professionnel sont rangé sous cet ordre.

En effet, ces visites témoignent de l'importance des relations interpersonnelles et communautaires dans les sociétés africaines. Le travailleur, même en milieu professionnel, reste inséré dans un réseau de solidarités et d'obligations sociales. La venue d'un parent ou d'un ami dans l'entreprise est parfois perçue comme un devoir social, une marque de respect ou de soutien, surtout lors d'événements personnels (mariage, deuil, naissance, promotion, etc.).

Bien que ces visites relèvent d'une logique culturelle, elles peuvent poser des défis de gestion : perturbation de la concentration, perte de temps, brouillage des rôles

hiérarchiques, etc. Certains dirigeants tentent de réguler ces pratiques, sans les rejeter frontalement, en instituant des horaires ou des espaces dédiés à ces interactions, ou en sensibilisant les employés à la nécessité d'un équilibre entre ouverture relationnelle et exigences professionnelles.

Pour comprendre pleinement cette pratique, il est essentiel de l'inscrire dans une perspective anthropologique : ces visites traduisent une vision du travail où l'humain prime sur la fonction, où le « vivre-ensemble » reste une valeur cardinale. Elles rappellent que l'entreprise africaine est souvent plus qu'un lieu de production : elle est aussi un espace de sociabilité, de reconnaissance et de réaffirmation des appartenances sociales.

Dans la gestion quotidienne au travail, ces valeurs s'expriment aussi par des formes spécifiques de leadership : le chef est souvent perçu non pas comme un simple superviseur, mais comme un "père symbolique", garant du bien-être collectif. Son autorité s'exerce à travers des logiques d'écoute, de médiation et de bienveillance, qui s'inscrivent dans une culture du dialogue social et du respect des anciens et des aînés. L'anthropologie du travail Gabonais, à l'instar des travaux de J.-E. Mbot (1998, p. 131), montre que la réussite d'un management dépend de sa capacité à intégrer ces valeurs plutôt qu'à les ignorer. Le leadership y prend souvent une forme paternaliste, où le chef qui n'est pas forcement un aîné dans la hiérarchie de l'entreprise est attendu dans un rôle de médiateur et de protecteur.

Cependant, cette valorisation des valeurs communautaires peut parfois entrer en tension avec les normes managériales importées, souvent basées sur des critères d'efficacité, de productivité et d'individualisation des performances. Cela crée des situations hybrides, où les entreprises doivent composer entre la logique communautaire

et la logique capitaliste, donnant lieu à des formes de gestion originales, parfois qualifiées de "management africain".

Cette hybridité culturelle et hybridation entrepreneuriat ont été théorisée par W. Biveghe Bi Ndong (2014, p.11) dans ses travaux sur les entreprises africaines, montrant que les modèles de gouvernance importés doivent être adaptés aux contextes culturels locaux pour être réellement efficaces. Ainsi, l'intégration des valeurs communautaires et des facteurs culturels ne constitue pas un frein au développement, mais une ressource identitaire et organisationnelle à valoriser. Ces valeurs trouvent leur origine dans des systèmes culturels où le groupe prime sur l'individu, et où l'entreprise est perçue comme une extension des structures sociales traditionnelles. L'anthropologie du travail en Afrique, à l'instar des travaux de P. d'Iribarne (1989, p. 156), montre que la réussite d'un management dépend de sa capacité à intégrer ces valeurs plutôt qu'à les ignorer.

En définitive, la valorisation des valeurs communautaires dans l'entreprise gabonaise illustre la manière dont les logiques traditionnelles cohabitent avec les impératifs contemporains, et montre que l'entreprise, loin d'être un espace culturellement neutre, est traversée par des représentations sociales profondément enracinées dans le tissu culturel gabonais.

5. L 'entreprise gabonaise comme acteur social et culturel

Au-delà de sa mission économique, l'entreprise gabonaise joue un rôle central dans la vie sociale et culturelle de ses membres, voire de la société dans son ensemble. Dans une perspective anthropologique, elle ne peut être réduite à un simple lieu de production ou d'échange marchand. Elle devient un véritable acteur social, qui participe activement à la

reproduction, la transformation et parfois même à la légitimation des normes, des valeurs et des pratiques culturelles locales.

D'une part, l'entreprise reflète l'organisation sociale de son environnement. Elle intègre les logiques de pouvoir traditionnelles, les hiérarchies symboliques, et les systèmes de relations sociales propres au contexte gabonais. À travers ses règles, ses rituels internes (cérémonies, fêtes, réunions collectives), et les rapports entre ses membres, elle rejoue des structures sociales préexistantes. Par exemple, la reconnaissance du statut d'aîné, l'importance des anciens dans la prise de décision, ou encore le respect du temps social (différent du temps productif) sont des manifestations claires de l'ancrage culturel de l'entreprise.

D'autre part, l'entreprise agit comme un lieu de médiation culturelle. En accueillant des individus de différentes origines, classes sociales et horizons professionnels, elle devient un espace de négociation identitaire où se recomposent les appartenances, les habitudes et les visions du monde. Elle favorise ainsi l'émergence de formes culturelles hybrides, à mi-chemin entre tradition et modernité, entre local et global. Ce rôle est d'autant plus important dans les contextes urbains, où l'entreprise devient parfois le seul espace de rencontre entre des groupes sociaux qui, autrement, ne se côtoieraient pas.

Enfin, certaines entreprises gabonaises s'impliquent directement dans la vie communautaire, en soutenant des initiatives locales (financement de cérémonies, parrainage d'activités culturelles ou sportives, participation aux rituels collectifs). Cette implication renforce leur légitimité sociale et montre que leur rôle va bien au-delà des finalités strictement économiques.

Au Gabon, l'entreprise n'est pas seulement un agent économique, elle est aussi un acteur social et culturel majeur, profondément enraciné dans les dynamiques locales et

culturelles. Contrairement à l'approche classique où l'entreprise est perçue comme un espace neutre et fonctionnel, de nombreuses analyses anthropologiques montrent que l'entreprise gabonaise remplit également des fonctions sociales, symboliques et communautaires.

D'un point de vue anthropologique, on peut mobiliser la notion de "total social fact" (fait social total) développée par M. Mauss (2007, p. 156), pour comprendre l'entreprise comme un lieu où s'entremêlent des dimensions économiques, sociales, religieuses et politiques. Ce rôle découle d'une conception holistique de l'entreprise ou toutes ces conceptions sont étroitement imbriquées.

Dans bien des contextes gabonais, la Société Meunière et Avicole du Gabon, dépasse ses objectifs de profit pour jouer un rôle de soutien social, agissant presque comme une institution de régulation sociale.

Une entreprise locale comme la SMAG, finance la construction d'une école, des dispensaires, des pompes hydrauliques villageoises, organiser des campagnes de santé communautaire, contribuer aux cérémonies religieuses ou coutumières du village. Ce type d'investissement s'inscrit dans une logique de "responsabilité sociale coutumière", souvent informelle mais fortement ancrée dans les attentes des communautés environnantes. Il s'agit pour la SMAG de maintenir un équilibre symbolique et relationnel avec son environnement humain. Bien plus encore, en soutenant des cérémonies, des pratiques religieuses ou des rites coutumiers, la SMAG consolide son ancrage local et sa légitimité dans la plaine Ayeme. Elle devient alors un acteur de médiation, voire de pacification sociale, dans des contextes où les tensions peuvent être exacerbées. Cette implication sociétale de la SMAG, bien qu'informelle, contribue à renforcer le tissu social et à faire d'elle un pilier de la communauté locale, au-delà de sa simple fonction productive.

Les cadres de la SMAG, notamment ceux de la province de l'Estuaire, sont souvent perçus comme des "notables économiques", dont la légitimité repose autant sur leurs compétences entrepreneuriales que sur leur capacité à répondre aux besoins sociaux des populations (recrutement familial, assistance sociale multiforme, etc.). Cette responsabilité sociale informelle reflète un modèle d'entreprise où les frontières entre le formel et l'informel, le public et le privé, sont souvent floues.

Ce rôle social de l'entreprise s'accentue dans les contextes où l'État est défaillant ou absent. Bien plus encore, dans une société où l'on rencontre les salariés de la précarité relève J.-E. Etoughe-Efé (2011, p. 44). De ce fait, l'entreprise devient alors un relais des fonctions publiques, assurant l'emploi, l'accès aux soins ou à l'éducation. Cette réalité a été largement étudiée dans les travaux de W. Biveghe Bi Ndong (2015, p. 48), J.-F. Bayart (1989, p. 263) et de J. Copans (2001, p. 17), qui soulignent que l'entreprise, dans certains cas, fonctionne comme un vecteur de redistribution et de stabilité sociale.

De ce fait, l'entreprise est un lieu de résistance ou de transformation sociale, notamment en ce qui concerne les rapports de genre, les aspirations des jeunes ou les revendications identitaires. Les mouvements syndicaux ou les initiatives d'économie solidaire témoignent de la manière dont l'espace entrepreneurial devient aussi un lieu d'expression politique, même implicite.

En somme, l'entreprise gabonaise, en tant qu'acteur social et culturel, participe à la fabrication du lien social, à la transmission des valeurs et à l'invention de nouvelles formes de vivre-ensemble. Elle est un espace stratégique pour observer les mutations contemporaines de la société gabonaise et pour penser l'articulation entre modernité économique et continuité culturelle.

Conclusion

Au terme de cette analyse, il apparaît que l'entreprise gabonaise ne peut être appréhendée comme un simple espace de production, soumis aux seules exigences de performance et de rationalité économique. L'étude menée à la Société Meunière et Avicole du Gabon (SMAG) et à la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG) montre qu'elle constitue également un espace de socialisation, au sein duquel se rencontrent, se négocient et se transforment des logiques professionnelles, culturelles, communautaires et relationnelles.

L'approche anthropologique a permis de mettre en évidence, en premier lieu, le caractère interculturel de l'entreprise gabonaise. La diversité des trajectoires, des appartenances et des références culturelles fait de l'entreprise un lieu de rencontre entre des manières différentes de concevoir le travail, l'autorité, le collectif et les relations professionnelles. Cette diversité favorise des processus d'apprentissage, d'adaptation et d'hybridation, mais peut également être à l'origine de tensions et de malentendus. L'entreprise apparaît ainsi comme un espace où les identités individuelles et collectives ne sont pas simplement maintenues, mais continuellement négociées.

L'étude a également montré que les relations sociales constituent une dimension essentielle du fonctionnement quotidien des organisations. Les relations entre collègues, les réseaux d'interconnaissance, les solidarités, les mécanismes de médiation et les liens entre anciens et nouveaux employés participent largement à l'intégration et à la régulation de la vie professionnelle. Ces relations peuvent favoriser la confiance, l'entraide et la cohésion, mais elles peuvent aussi produire des logiques de favoritisme, d'exclusion ou de concurrence lorsqu'elles prennent le pas sur les critères formels de

compétence et de performance. Le « piston », les formes de recommandation et le rôle social attribué au supérieur hiérarchique illustrent cette articulation entre relations professionnelles et obligations sociales.

La recherche met ensuite en évidence la persistance des valeurs communautaires dans l'espace professionnel. Solidarité, réciprocité, respect de l'autorité, importance du collectif et obligations envers la famille ou la communauté continuent d'influencer les comportements des salariés. Les pratiques d'entraide, la participation aux événements sociaux, les visites de proches ou encore certaines formes de soutien accordées par l'entreprise témoignent de la porosité entre les sphères professionnelle et sociale. Ces pratiques ne doivent cependant pas être considérées uniquement comme des résistances aux normes managériales : elles constituent aussi des ressources permettant aux acteurs de construire la confiance, de maintenir le lien social et de faire face aux contraintes de leur environnement.

Enfin, l'analyse montre que l'entreprise gabonaise fonctionne comme un acteur social et culturel. Par son rôle dans l'emploi, la reconnaissance sociale, les relations avec les communautés environnantes et, dans certains cas, le soutien à des initiatives sociales ou culturelles, elle participe à la production et à la régulation du lien social. Elle ne se contente donc pas de refléter les transformations de la société gabonaise : elle contribue elle-même à les produire, notamment à travers les nouvelles formes de sociabilité, les rapports intergénérationnels, les relations de genre, les trajectoires professionnelles et les nouvelles aspirations individuelles.

L'ensemble de ces résultats révèle toutefois une tension structurante entre les normes organisationnelles modernes et les logiques socioculturelles locales. Les exigences de performance, d'efficacité, de formalisation et d'individualisation des responsabilités coexistent avec des

pratiques fondées sur la solidarité, l'interconnaissance, la réciprocité et l'appartenance collective. Loin de constituer deux univers totalement opposés, ces logiques s'articulent au quotidien à travers des arrangements, des compromis, des négociations et parfois des conflits. C'est précisément cette hybridation qui caractérise une grande partie de l'expérience professionnelle observée dans les entreprises étudiées.

Ainsi, considérer l'entreprise gabonaise comme un espace de socialisation conduit à déplacer le regard porté sur le travail et les organisations. L'entreprise n'est pas seulement un cadre dans lequel s'appliquent des règles préexistantes ; elle est un espace dans lequel les acteurs produisent quotidiennement des relations, des normes, des identités et des formes de solidarité. Les pratiques informelles, les réseaux relationnels et les valeurs communautaires ne constituent donc pas de simples éléments périphériques du fonctionnement organisationnel : ils participent pleinement à sa construction.

Cette perspective invite, en définitive, à penser des modes de management davantage contextualisés, capables de prendre en compte les réalités sociales et culturelles du milieu dans lequel les organisations évoluent, sans pour autant renoncer aux exigences d'équité, de compétence, de transparence et de performance. Il ne s'agit pas d'opposer systématiquement tradition et modernité, ni de considérer les pratiques locales comme des obstacles au développement organisationnel, mais de comprendre comment elles peuvent être articulées aux exigences contemporaines de l'entreprise.

L'étude de la SMAG et de la SEEG montre donc que l'entreprise gabonaise est à la fois un espace économique, professionnel, social et culturel. Elle constitue un lieu où se reproduisent certaines normes et appartenances, mais également un espace de transformation des identités et des rapports sociaux. En ce sens, l'anthropologie du travail offre un éclairage essentiel pour comprendre les « petits riens » de la vie professionnelle, ces

pratiques ordinaires qui, au-delà des procédures officielles, contribuent à faire de l'entreprise un véritable microcosme de la société gabonaise.

Références bibliographiques :

BALANDIER Georges, 1995. « Anthropologie de la modernité », in Espaces Temps, 57-58, France : contrôle d'identités. Lectures du « modèle républicain », sous la direction de Christian Delacroix, pp. 69-79.

BAYART Jean-François, 1989. *L'État en Afrique : la politique du ventre*, Paris, Fayard.

BIVEGHE BI NDONG Wilfried, 2014. *Anthropologie de l'entreprise et du travail salarié au Gabon. Hybridation d'une entreprise africaine ?* Paris, L'Harmattan.

BIVEGHE BI NDONG Wilfried, 2015. « Rôle sociétal de l'entreprise : Cas de la Société Meunière et Avicole du Gabon », in Sankofa. Revue Ivoirienne des Arts et de la Culture, No 9, INSAAC, décembre 2015, pp. 42-52.

BIVEGHE BI NDONG Wilfried, 2016. « Il n'y a pas que du travail dans le travail. La SMAG, la culture de l'entreprise et le détournement du travail salarié », in Le Gabon aujourd'hui. Des questions et des réponses sur la vie sociale, économique, politique et administrative, Libreville, Oudjat, pp. 287-304.

BIVEGHE BI NDONG Wilfried, 2016. « Entreprise et dynamiques communautaires au Gabon : logiques de solidarité et rationalités organisationnelles », Revue Gabonaise des Sciences Sociales, n°12, pp. 285-305.

BIVEGHE BI NDONG Wilfried et MAMFOUMBI Nina Jennipher, 2025. « Entreprise et Environnement au Gabon : Cas de la Société d'Energie et d'Eau du Gabon (SEEG) », in Relecture d'Afrique, Vol 2 N°4, pp. 287-309.

COPANS Jean, 2001. « Afrique noire : un État sans fonctionnaires ? » in Autrepart (20), Paris, Karthala, pp. 11-26.

D'IRIBARNE Philippe, 1989. La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Seuil.

SINDZINGRE Alice, 2002. « Institutions, informalité et logique de confiance en Afrique », Afrique contemporaine, 201, pp. 45-62.

ETOUGHE-EFE Jean-Emery, 2011. *Acteurs et espaces de travail en Afrique contemporaine. De la rue… au bureau*, Paris, L'Harmattan.

HENRY Alain, 1991. « Vers un modèle du management africain », in Cahiers d'Études africaines, pp. 447-473.

MAUSS Marcel, 2007. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF, coll. « Quadrige Grands textes ».

MAYER Raymond, 1992. *Histoire de la famille gabonaise*, Centre Culturel Français Saint-Exupéry, Libreville Gabon.

MBOT Jean-Emile, 1998. « L'entreprise n'est pas notre patrimoine », in Cahier Gabonais d'Anthropologie, N°2, pp. 127-134.

TASSI N, 2010. « Le capital social au travail : pratiques de solidarité en entreprise au Bénin », in Revue Tiers Monde, pp. 91-109.

WARNIER Jean-Pierre, 1993. *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Karthala.