

# ÉLÉMENTS D'ANTHROPOLOGIE DES LIEUX DE TRAVAIL: le cas d'une brasserie au Togo



399

O.R.S.T.O.M. Fonds Documentaire

N° : 25002 ex 1

Cote : B 66 11

Michel Agier et Thierry Lulle

À partir de données d'une enquête<sup>1</sup> dont le dépouillement n'est pas achevé au moment de sa rédaction (septembre-décembre 1985), ce texte essaie de répondre à deux questions : peut-on trouver dans le cadre de l'activité productive et rémunérée un domaine de références des identités sociales ? Quelles sont les limites, issues du fonctionnement de l'entreprise, de l'efficacité sur le domaine professionnel de systèmes de références produits hors du cadre du travail ?

Ces deux questions rendent indispensable un détour par l'anthropologie industrielle, non pas comme une (nouvelle) sous-discipline dans la discipline ethnologique, mais en tant que moment nécessaire d'une recherche sur les logiques sociales. Plus précisément, la production de marchandises ou de services est, pour les individus, une simple nécessité rémunérée. Mais le travail est en même temps un cadre de vie où s'établissent, quotidiennement, des relations entre les personnes, relations organisées en fonction d'une logique de la production. D'une manière plus générale, l'urbanisation rapide des villes africaines, les nombreux mélanges culturels qui s'y opèrent, le développement du salariat et de formes de travail non salarié qui ne reproduisent pas exactement les anciens rapports de travail du milieu rural, rendent caduque, pour les ethnologues autant que pour les économistes, la référence unique aux seuls cadres ethniques (eux-mêmes instables). Mais les trajectoires des citadins ne se résument pas non plus à des « destins de classes », classes qui sont d'ailleurs considérées, selon les uns ou les autres, comme toujours « inachevées » ou « en formation ». Ainsi, les travailleurs salariés d'une usine sont en même temps membres d'un lignage (ou d'un clan, ou se réfèrent à une culture « ethnique ») et aucun de ces deux cadres immédiats de vie, aucune de ces deux identités n'annule a priori l'autre.

B 25002

<sup>1</sup> Les enquêtes dont ce texte rend compte ont été réalisées au Togo (à Lomé, Agoényivé et à la « Brasserie du Bénin ») en 1984 et 1985, avec la collaboration de Yawo Aholou (urbaniste, Eamau, Lomé). Ce travail s'inscrit dans le cadre des programmes de l'Unité de Recherche « Travail et travailleurs dans le tiers-monde » de l'ORSTOM (Département : Urbanisation et socio-systèmes urbains) et de l'ATP-CNRS « Tiers-Monde ».

Les deux questions soulevées plus haut doivent donc se comprendre comme la mise en relation du lignage et de l'usine dans cette construction des identités sociales, c'est-à-dire des systèmes de références inspirant les pratiques des individus.

Mais le détour par une approche anthropologique de l'entreprise pose plusieurs problèmes : l'entreprise n'est pas une unité sociale homogène ; la logique de la production implique elle-même une catégorisation de la force de travail : outre les cadres et les techniciens, les ouvriers sont eux-mêmes divisés en ouvriers qualifiés, opérateurs-machine, manœuvres. Puis ces catégories, à leur tour, se répartissent et, parfois, se différencient, selon les phases du processus productif où elles opèrent...

Ce texte est donc d'abord *un exercice visant à éprouver les limites du questionnement d'une anthropologie industrielle dans sa recherche d'une cohérence dans l'entreprise*. C'est ainsi que seront restituées des unités dont les contours sont définis par l'organisation du travail telle qu'elle est modélisée. Ces unités se donnent à voir à travers une combinaison des *temps*, des *espaces* et des *pratiques*.

La structuration de l'espace et du temps *réalise* la logique fonctionnelle de toute entreprise industrielle. Il s'agira donc d'en observer les caractéristiques dans leur matérialité (étude des phases de fabrication et des aménagements de l'espace) et dans les pratiques qu'elle impose ou qui peuvent lui échapper. La méthodologie est celle de l'anthropologie de l'espace, démarche généralement réservée aux seuls espaces habités. Elle doit permettre ici de mieux identifier des espaces-temps distincts et cohérents et les pratiques — de travail ou relationnelles — qui leur sont liées (soumission, adaptation, appropriations, résistances, détournements). Cette approche permet de repérer, à partir de la parcellisation de la production en différents lieux, durées et tâches, trois types d'ensembles espace / temps / pratiques : l'espace-machine, l'espace-chaîne, l'espace-atelier.

Ces unités délimitent les rapports sociaux pensés dans l'organisation taylorienne du travail. Quels sens ont-ils et quels rapports entretiennent-ils avec les autres supports de l'identité des acteurs, celle-ci étant dans le cas présent essentiellement lignagère ? Si les lieux de travail apparaissent, à l'observation, comme des unités dont la cohérence peut se passer de pensées et de paroles, on verra ensuite que des interférences existent entre les situations de travail ou de « mise au travail » et les identités lignagères (statut dans l'entreprise et hors-travail des ouvriers anciens, réseau d'embauche lignager).

## ▣ L'entreprise

C'est avec un capital social à majorité allemande qu'a été créée la Brasserie du Bénin en 1964. L'un des actionnaires, une société de brasseries hambourgeoises, en assure la gestion. Son implantation sur un terrain de 5 ha donné par l'État et situé sur le bord de la route nationale Lomé-Burkina Faso, à quelques kilomètres au nord de la capitale, présente plusieurs avantages :

- la proximité d'une station de pompage lui assure une alimentation en eau constante,
- l'accès direct au réseau de circulation facilite 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 (Ghana et Nigéria).

Sa production, qui consiste en cinq variétés de bière et en boissons non alcoolisées, a connu des périodes de forte croissance. Ainsi durant les six premières années est-elle passée de 25 000 hl de bière à 100 000 hl, et entre 1976 et 1981 de 170 000 hl à 495 000 hl. Depuis, sensible à la fermeture des frontières ghanéennes et nigérianes, elle s'est stabilisée autour de 350 000 hl de bière et 70 000 hl de boissons non alcoolisées.

À ces périodes d'expansion ont correspondu des vagues de recrutement qui ont gonflé l'effectif du personnel de 144 employés en 1966 à 351 en 1985, l'embauche d'occasionnels (en 1981, 214 pour 340 permanents) répondant aux fluctuations du marché, circonstancielles ou saisonnières.

Ces augmentations de capacité se sont accompagnées d'agrandissements et de rénovations de l'équipement usinier (cuves, machines et bâtiments), notamment en 1969 et 1971 puis en 1981 (voir figure no 1). Les salles de fabrication de la bière se sont développées en surface et en volume (salles de brassage, de fermentation, de filtration et de garde), celles de conditionnement (embouteillage et expédition) surtout en surface. Ces transformations spatiales sont reconnaissables et datables par leur architecture (le bâtiment initial — cerné en trait fort sur le plan de la figure no 1 — est construit avec une structure en béton et des façades pleines ou vitrées, les agrandissements avec une structure métallique et remplissage en bardages, sauf pour la salle de brassage). La façade principale, visible depuis la route nationale, remplit une fonction de « représentation » de par sa transparence sur les salles « symboliques » du processus de production (brassage et embouteillage) et son entretien particulier.

En 1982, une seconde brasserie fut établie à Kara, dans le nord du pays. Elle produit actuellement 70 000 hl de bière et 5 000 hl de boissons non alcoolisées par an et emploie 75 personnes.



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 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.

### o Les circuits de fonctionnement

Une lecture plus « spatio-temporelle » et synthétique du processus de fabrication peut se faire en termes de « circuits ». On distingue ainsi trois circuits principaux :

- celui de la bière (par cuves et tuyauteries de salle en salle),
- celui du matériel d'emballage (par véhicules et chaînes),
- celui des travailleurs (imposé par le règlement intérieur).

En deçà des temporalités respectives (hebdomadaires, quotidiennes, horaires), la représentation graphique de ces circuits (voir figure no 2) met en évidence des axes de circulations intenses (l'accès unique à l'usine, la desserte des salles d'embouteillage, les ateliers, les salles de fabrication de la bière) et des nœuds (remplissage des bouteilles, tableaux de pointage, etc.).

On peut également remarquer que la localisation de la direction technique se révèle beaucoup plus stratégique qu'à première vue.

Ainsi la logique fonctionnelle, spécifiquement temporelle, de la brasserie va-t-elle apparaître comme déterminant de l'organisation spatiale (voir Fischer 1980: 83-118, et Collectif 1981).

### ◇ 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 de l'aménagement de l'ensemble de la brasserie, comparé avec le réseau des circuits,
- celui des unités spatiales distinctes selon certains critères de lecture de l'espace : sa matérialité (surfaces, volumes, géométrie, etc.), son contrôle environnemental (traitement de l'enveloppe par rapport à l'extérieur, ventilation, éclairage, bruit, atmosphère, etc.), les modes de son occupation (machines, circulations, etc.).

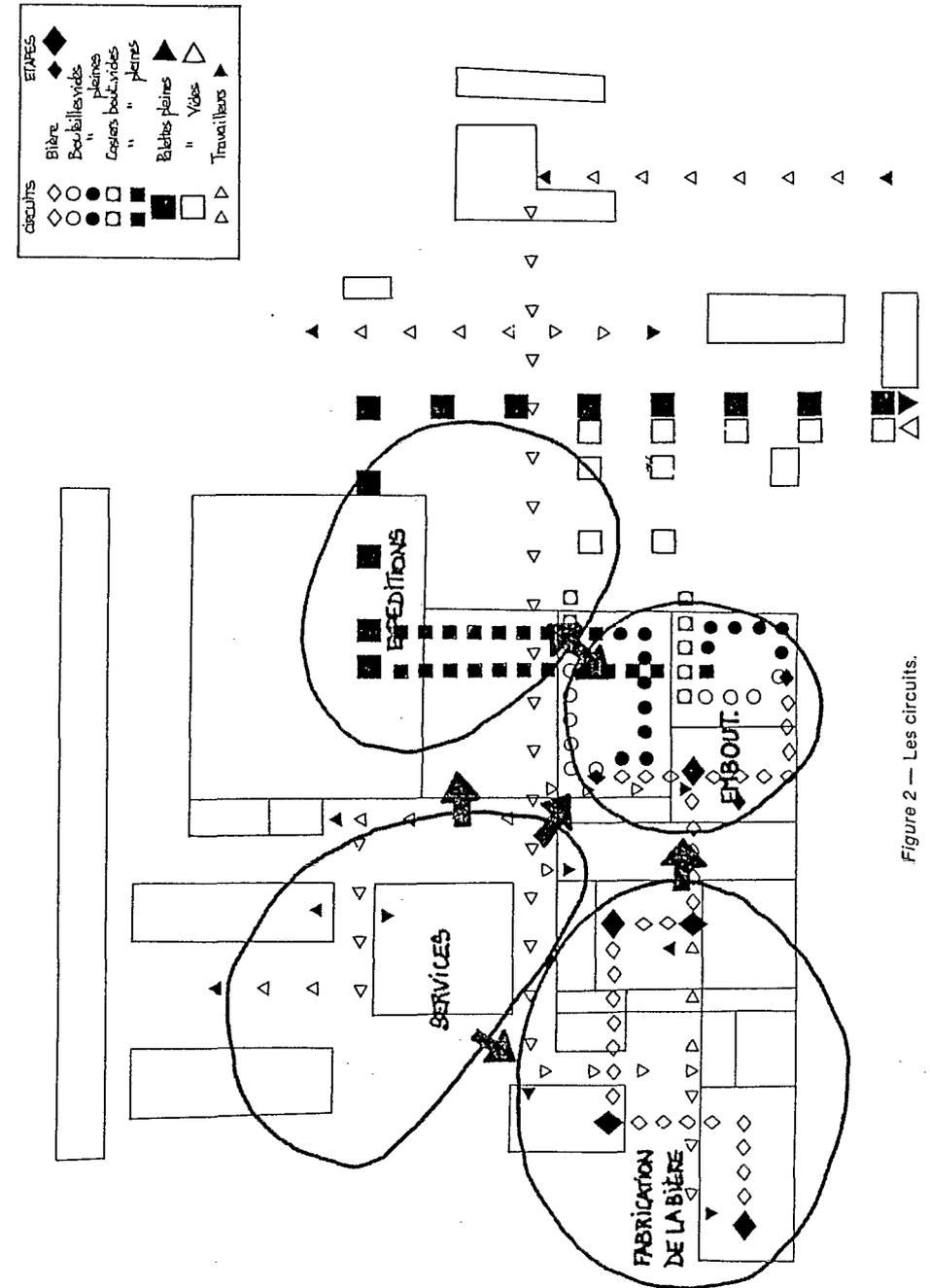


Figure 2 — Les circuits.

La 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 remarquer cependant que, lorsqu'il s'agit de donner une image de l'entreprise, 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 cuves de cuivre, et d'embouteillage, directement visibles de la route nationale, parallèle à la façade du bâtiment où elles se trouvent).

La seconde approche nous a conduits à distinguer trois types d'espaces : l'espace-machine, l'espace-chaîne, l'espace-atelier, la maîtrise de l'espace et du temps croissant de l'un à l'autre.

- *L'espace-machine* : Les salles de fabrication de la bière relèvent de ce premier type. L'espace de travail se confond avec l'espace résiduel, interstitiel, entre les cuves et les machines. L'enveloppe est le plus souvent close, étanche (pas de lumière naturelle, maintien d'une basse température), sauf pour la salle de brassage. Le recours aux couleurs dans l'aménagement des surfaces, non pratiqué ailleurs, dénote la nécessité de structurer un espace uniformisé, sans repérages. Avec la valorisation du tableau de commande à distance du maître-brasseur, 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 les casiers de bouteilles).

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.

La salle d'expédition « s'articule » avec la salle d'embouteillage aux extrémités de la chaîne (tapis d'arrivée et de départ des casiers). On trouve là des postes ([dé]-palétiseurs) équivalents à certains de la chaîne d'embouteillage (décaisseur, encaisseur). Au delà, les postes sont mobiles mais les *Fenwicks*, qui constituent les stocks de casiers, assument dans leur trajet une fonction comparable à celle de la chaîne<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> En suivant B. Coriat (1979: 70-74), on notera ici que les transporteurs (*Fenwick*) sont un principe de circulation du produit qui précède et anticipe la « ligne de montage ».

Cette salle, couverte plus tardivement, à vocation de stockage, est traitée comme un hangar (ni lumière naturelle, ni ventilation).

- *L'espace-atelier* rassemble des unités (atelier mécanique, entretien des bâtiments, etc.) plus 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.

#### ◇ Les temps, les espaces et les pratiques : travail et main-d'œuvre dans les différents lieux de l'usine

La production, parcellisée (différents temps, lieux et tâches), commande aussi les distinctions de la force de travail : celle-ci est différemment recrutée, formée, payée, surveillée, etc., selon les sections de la production où elle est utilisée. On peut ainsi 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, etc. (voir Tableau 1), mais aussi les gestes et les rapports des ouvriers entre eux dans l'exécution de leur travail.

Les espaces-machine, -chaîne et -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. Cela se traduit dans trois archétypes : les salles de brassage, fermentation, filtration d'une part, la salle d'embouteillage d'autre part, et enfin l'atelier mécanique.

#### ○ Machine

Les opérations de brassage, 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 cuves de la salle de brassage jusqu'à l'arrivée des conduits dans la salle d'embouteillage, c'est le flux 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 » (Coriat 1980: 53). 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 et au laboratoire (qui, dans l'agencement des locaux, lui est immédiatement voisin).

*Le brassage* est une opération commandée par un programme remis avant chaque brassin par le laboratoire au brasseur chef de salle. Ce pro-

TABLEAU 1

Brasserie du Bénin, caractéristiques de la main-d'œuvre par section

SECTIONS	Types d'espace	Position dans le circuit de la production	Nombre de salariés (en 1984)	Age moyen Age médian	Anciennet moyenne
BRASSAGE	Espace-machine	Fabrication	11	34/33	7a. 8m.
FERMENTATION		Fabrication	4	29/29	5a. 3m.
FILTRATION		Fabrication	15	34/32	6a. 4m.
SALLES DES MACHINES		Production de gaz et de froid	6	39/42	10a. 4m.
EMBOUEILLAGE	Espace-chaîne	Conditionnement	60	35/34	10a.
EXPÉDITION		Conditionnement	42	38/38	10a. 3m.
ATELIER-GARAGE	Espace-atelier	Services d'entretien du matériel	35	36/36	7a. 8m.
ENTRETIEN DES BÂTIMENTS		et des bâtiments de l'usine	4	43/47	8a.
ENSEMBLE			177		
TERRAIN	SERVICES TECHNIQUES HORS DES CIRCUITS DE LA PRODUCTION		18	43/47	12a. 11m.
DRÈCHES			4	39/40	10a. 9m.
MAGASIN			5	37/39	10a. 7m.
LABORATOIRE			5	31/30	7a. 7m.
CANTINE			5	47/47	12a. 10m.
INFIRMERIE			2	36/-	12a. 6m.
ENSEMBLE			39		
Sec COMMERCIAL	ADMINISTRATION ET COMMERCIALISATION		23	35/34	8a. 2m.
CHAUFFEURS			21	41/40	8a. 9m.
ADMINISTRATION			56	36/34	7a. 11m.
DÉPÔT hors usine			33	36/34	6a. 7m.
ENSEMBLE			133		
CADRES (hors catégories)	PRODUCTION ADMINIS. COMMERC.		13	n.i.	n.i.
			10	n.i.	n.i.
TOTAL			372		

TABLEAU 1 - (suite)

Brasserie du Bénin, caractéristiques de la main-d'œuvre par section

EMPLOIS					Catégories de salaires			Accidents du travail (taux par ouvrier)	OBSERVATIONS
Employés Qual.	Employés Non Qual.	Ouvriers Qual.	Opérat. machine	Man.	2 à 4	5 à 7	8 à 11		
-	-	-	11	-	3	8	-	0,50	+ 1 cadre togolais hors catégorie
-	-	-	4	-	3	1	-		+ 1 cadre togolais hors catégorie
-	-	-	15	-	10	3	2		+ 1 cadre allemand
-	-	-	6	-	3	3	-	0,83	dont 4 ouvriers ayant une qualification (mécanique) antérieure à l'embauche
-	-	2	51	7	31	25	4	1,10	+ 1 cadre togolais (remplace 1 cadre allemand depuis 1982)
6	2	-	11	23	29	10	3	0,81	+ 1 cadre togolais
-	-	35	-	-	5	28	2	0,43	+ 1 cadre togolais
-	-	4	-	-	-	4	-	n.i.	+ 3 cadres allemands
6	2	41	98	30	84	82	11		+ 1 cadre allemand (directeur technique)
1	-	-	1	16	15	2	1	1,11	+ 1 cadre togolais
-	-	-	1	3	3	1	-	n.i.	
1	1	-	-	3	2	2	2	n.i.	
4	-	-	-	1	1	4	-	n.i.	+ 1 cadre togolais
-	-	4	-	1	5	-	-	n.i.	dont 4 cuisinières
2	-	-	-	-	-	2	-	n.i.	et un manœuvre
8	1	4	2	24	26	11	2		
13	4	-	-	6	10	9	4	n.i.	+ 3 cadres togolais
-	-	21	-	-	-	21	-	n.i.	
31	25	-	-	-	24	18	14	n.i.	+ 3 cad. tog. + 1 cad. all.
8	16	-	-	9	25	7	1	n.i.	+ 3 cadres français
52	45	21	-	16	69	65	10		
n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.		dont 7 Tog. et 6 Euro.
n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.		dont 6 Tog. et 4 Euro.
66 18,9%	48 13,8%	66 18,9%	100 28,7%	69 19,8%	169 48,4%	148 42,4%	32 9,2%		

gramme indique précisément les dosages de produits et les températures et durées requises selon la qualité de bière voulue.

Le travail se fait en équipe autour de l'opérateur principal. Celui-ci, le brasseur, généralement très qualifié et/ou expérimenté, dirige la production sur un tableau de commande et de contrôle. Deux ou trois personnes l'assistent selon les besoins : ces aides-brasseurs transportent et versent des sacs de houblon en granulés et de sucre en poudre dans les cuves, nettoient les cuves après le passage de chaque brassin, etc. Le travail est effectué en deux ou trois équipes, à feu continu (généralement : 6h-14h, 14h-22h, 22h-6h); douze personnes travaillent dans la section de brassage : un cadre (brasseur) et un ouvrier de catégorie 7 (brasseur) sont au tableau de commande, assistés de deux ouvriers de catégories 5 et 6 (également brasseurs) et huit aides-brasseurs. Les deux principaux ouvriers de la salle de brassage présentent les caractéristiques suivantes : le premier est en onzième catégorie (cadre, salaire de base : 180 000 francs CFA par mois au taux de 1985). Il a été recruté en 1966, au démarrage de l'usine, à l'âge de 36 ans. Il avait auparavant travaillé à Accra pendant 19 ans comme mécanicien puis opérateur machine dans une brasserie. Le second est considéré par la direction de l'usine comme faisant partie de l'encadrement bien qu'il soit de la catégorie 7 (c'est-à-dire la catégorie immédiatement en-dessous de la première catégorie des agents de maîtrise). Il a été recruté en 1975, à l'âge de 24 ans, après avoir travaillé pendant deux ans comme mécanicien dans deux petites entreprises loméennes. Il a passé ses deux premières années à l'usine comme « aide-ouvrier » à la salle de filtration (3ème catégorie) avant d'être envoyé à la salle de brassage où il a rapidement gravi les échelons, passant même directement, en 1982, de la cinquième à la septième catégorie. Les deux autres brasseurs, assistant ou remplaçant parfois les deux premiers, sont âgés de 40 et 33 ans. Ils sont titulaires du Certificat d'Études Primaires et ont une formation professionnelle mécanique antérieure à leur embauche (l'un comme soudeur, l'autre comme mécanicien auto). 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 de la salle de brassage 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-brasseur (apprentissage ou expérience dans les emplois suivants : dactylographe, tailleur, peintre, menuisier).

Le travail des opérateurs, peu nombreux (rarement plus de quatre personnes à la fois dans la même salle de 700 m<sup>2</sup>), est rythmé par le temps de production du brassin, quatre heures, et déterminé par le fonctionnement des automatismes (mise en route, entretien, arrêt).

La fermentation, qui est un processus lent (7 à 8 jours), ne demande pas d'autre intervention humaine que de commande des automatismes, de contrôle et de réglage. Quelques opérations de branchements, raccorde-

ments de tuyauteries, nettoyages nécessitent parfois des interventions spécialisées mais non qualifiées.

Le chef de la fermentation est un maître-brasseur. C'est un Togolais qui a passé sept ans en RFA (trois ans de formation de brasseur puis quatre ans de travail dans une brasserie et diplômé « maître-brasseur » en Allemagne) avant d'être embauché comme cadre en 1976 (salaire de base en 1977 : 175 000 francs CFA). Quatre personnes, jeunes, travaillent sous son autorité, sans qualification mais spécialisées (localisées) dès leur embauche dans le travail à la salle de fermentation.

La filtration de la bière est une opération réputée délicate. Le chef de cette section, où travaillent 15 personnes, est un Européen, présent presque en permanence. Il commande, règle, contrôle le travail et rectifie au besoin. Les ouvriers, qui l'assistent ou entretiennent les caves de garde de la bière filtrée, ont une formation scolaire (CEPE au moins, et souvent enseignement secondaire) et/ou professionnelle diverse (électricien, tailleur, géomètre, photographe, soudeur) qui vaut ici — comme c'est aussi le cas dans la salle de brassage — pour la familiarisation qu'elle représente avec les procédés techniques en général.

Parmi ces trois sections de fabrication de la bière, les salaires se répartissent également au-dessus et en dessous de la 5e catégorie, avec une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 6 ans et demi. Les ouvriers de la salle d'embouteillage, que l'on va présenter maintenant, ont une même répartition des salaires, mais une ancienneté moyenne de 10 ans.

#### o Chaîne

La salle d'embouteillage 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 du corps de chaque personne, les possibilités et temps de repos entre deux gestes, les espaces et temps de paroles 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 des machines et de la salle, des pannes, des arrêts pour incidents — verres cassés pris dans la machine, dosage délicat des boissons non alcoolisées, excès de mousse de certaines bières qui gêne le bon remplissage des bouteilles, etc.), soit : 100 francs CFA mensuel de prime pour chaque 1% supplémentaire à partir de 80% du rendement théorique de 30 000 bouteilles 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(s) poste(s) décaisseur-encaisseur (no 1 et 8 de la figure no 3a) occupe l'espace situé entre les deux machines; c'est par là que l'opérateur va de l'une à l'autre pour interrompre ou faire re-démarrer les automatismes, relever des bouteilles tombées sur la chaîne; il doit aussi alimenter le poste no 8 en casiers vides récupérés à la sortie du poste no 1 (les casiers sont rangés, manuellement, entre les deux postes, puis déposés sur la petite chaîne qui va du no 1 au no 8 puis vers la sortie).

L'opérateur de la laveuse (poste no 2) est en face d'une machine de 3 à 4 mètres de large, 6 à 7 mètres de profondeur et 3 mètres de hauteur. Les bouteilles sales, arrivées de l'extérieur par la chaîne et décaissées au poste no 1, sont lavées ici avant d'être à nouveau remplies. L'opérateur de la laveuse commande et contrôle le fonctionnement de la machine (commandes marche-arrêt et vitesse, chronomètre et compteur) tout en l'assistant (range les bouteilles à l'entrée de la laveuse et à leur sortie, retire les étiquettes mal décollées par la machine, reprend les bouteilles mal lavées et les remet à l'entrée de la machine, enlève de la chaîne et jette dans une poubelle les bouteilles ébréchées, etc.); régulièrement, il ré-alimente la machine en produit lavant en se déplaçant vers l'arrière de la laveuse.

Les deux postes de la mireuse (no 3 et 6, chacun pouvant être occupé par deux personnes) sont des postes assis : le travail consiste à repérer les impuretés dans les bouteilles sorties de la laveuse au moment où elle passe devant une plaque lumineuse. L'opération est répétée juste avant l'étiquetage final. Ce sont les yeux qui travaillent d'abord : regarder les bouteilles qui défilent, les observer une à une, cinq toutes les trois secondes lorsque la chaîne avance normalement; assis sur un tabouret, les mains posées sur les cuisses, pas vraiment posées, nerveusement prêtes à se tendre pour attraper une bouteille sale, enlever l'étiquette mal décollée, sortir une bouteille de la file et enlever à l'aide d'un fil de fer le petit bout de gravillon ou de verre, la minuscule impureté que l'œil, assez vite habitué, a tout de suite trouvée. Pendant que l'un des deux ouvriers nettoie une bouteille, son collègue observe les autres qui continuent de défiler. Après 12 000 ou 13 000 bouteilles, les paupières commencent à tomber. On change d'ouvrier à ce poste à peu près toutes les deux heures.

Le poste de la soutireuse est le plus valorisé et le plus surveillé (no 4 de la figure 3a). 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 double (remplissage des bouteilles, puis capsulage), et doit récupérer à la sortie les bouteilles mal remplies

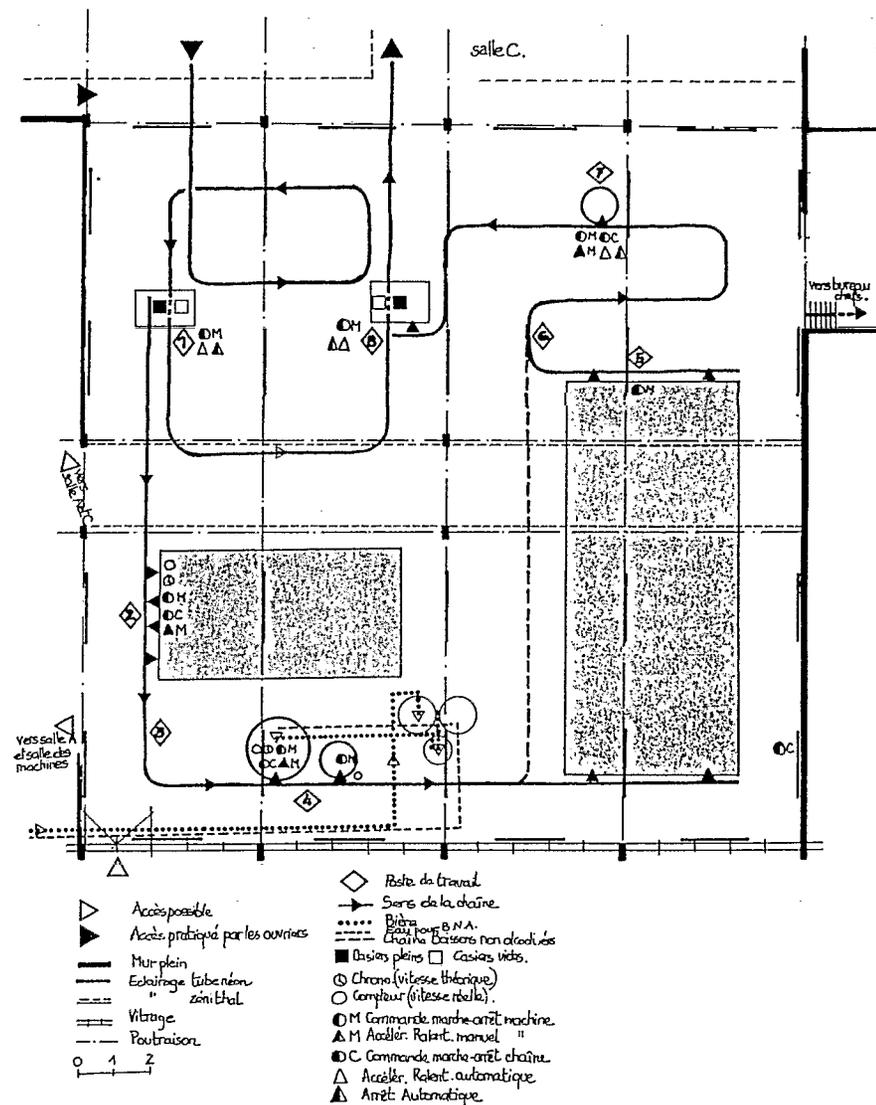


Figure 3a — L'espace de la salle d'emouteillage B: la chaîne, les postes.

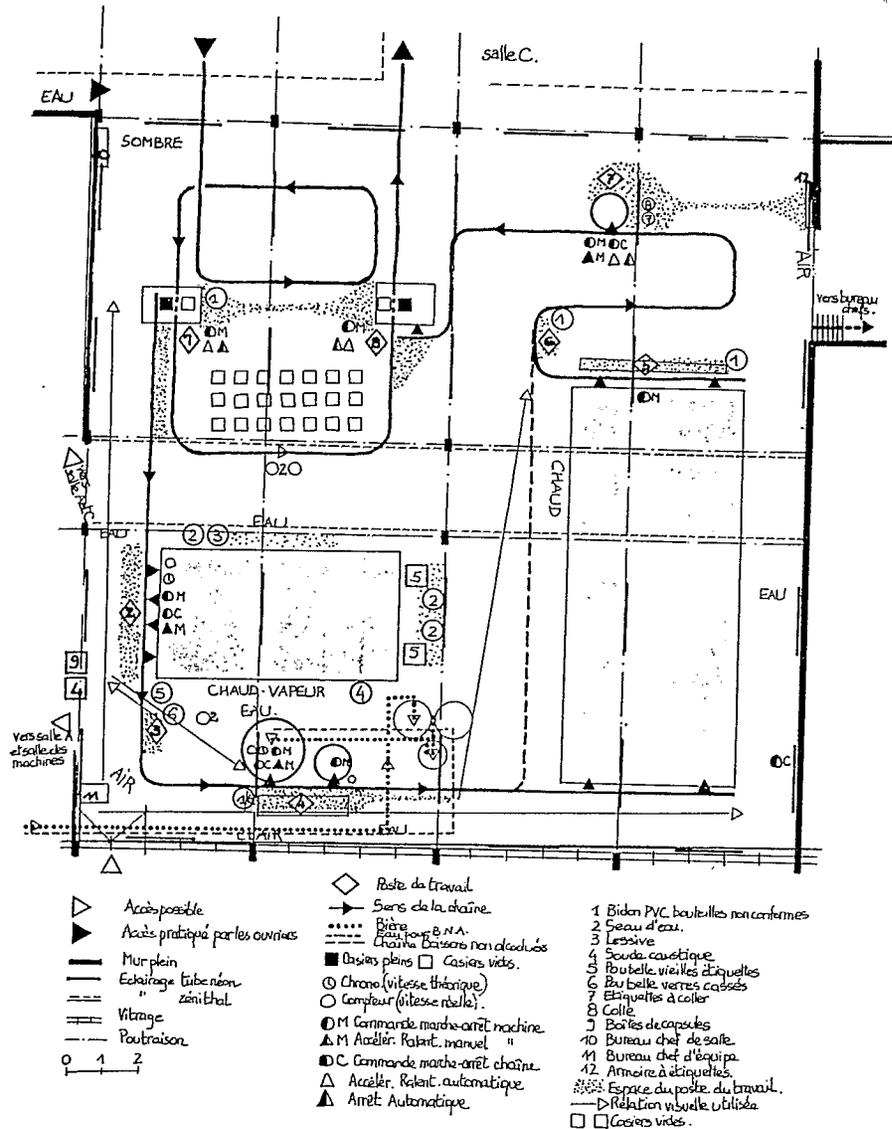


Figure 3b — L'espace de la salle d'embouteillage B: la chaîne, les postes, les pratiques.

## LA SALLE D'EMBOUEILLAGE : LES TROIS CHAÎNES

La salle d'embouteillage comprend trois chaînes : la chaîne A (transformée en 1981 pour permettre la mise en boîtes de la bière), la chaîne B (installée en 1969) et la chaîne C (1979).

La chaîne A est la plus légère, aux automatismes plus nombreux, et peu utilisée (environ une fois par semaine).

La chaîne B est la plus ancienne et la plus sujette aux pannes (à la soutireuse et à l'étiqueteuse). Elle laisse suffisamment d'espace pour circuler. On y met en bouteilles la bière et les boissons non alcoolisées. Sa vitesse maximale permet de remplir en une heure 13 000 petites bouteilles (33 cl) ou 10 500 grandes (66 cl). Deux équipes de 11 personnes se succèdent, en principe de 6 à 14 heures puis de 14 à 22 heures.

La salle C est occupée par une chaîne plus volumineuse et plus rapide (25 000 bouteilles/heure). Elle nécessite des équipes plus nombreuses (deux de 17 personnes). Mais la salle n'est pas plus grande que la B et n'offre que peu de confort (très peu de ventilation et de lumière naturelle) de par son enclavement. Les espaces de postes de travail se trouvent donc réduits au minimum. Les chefs d'équipe et le chef de salle ont un bureau, fermé et climatisé, situé à un niveau supérieur, accessible en une heure de ventilation et de lumière naturelle) de par son enclavement. Les espaces de postes de travail se trouvent donc réduits au minimum. Les chefs d'équipe et le chef de salle ont un bureau, fermé et climatisé, situé à un niveau supérieur, accessible en une heure de ventilation et de lumière naturelle) de par son enclavement. Malgré cette situation de contrôle privilégié, les chefs n'y sont que rarement. C'est surtout dans les salles mêmes qu'ils consignent les comptages, les horaires, la composition des équipes et contrôlent les fiches de présence.

La chaîne B (voir figures no 3a et 3b)

Le système constructif de cette salle (poteaux et poutres en béton) et une géométrie non orientée (elle est carrée, de 20 m de côté) présentent le minimum de contraintes dans l'aménagement de l'espace. Seul le traitement de l'enveloppe délimite des sous-espaces. La salle est en début de bâtiment et a donc un mur pignon presque plein. La façade principale est en vitres et claustras. Les deux autres côtés, intérieurs, communiquent plus ou moins directement avec les salles A et C. C'est par elles qu'on accède à la salle B (le passage par la porte-fenêtre de la façade étant interdit), ce qui détermine des zones de circulation plus intenses. D'un point de vue environnemental, on peut définir deux sous-espaces, l'un plus favorisé que l'autre : près de la façade vitrée on bénéficie de plus de ventilation et de lumière naturelle que dans le fond dans la salle, chaude et sombre. Le sol n'est pas suffisamment incliné pour permettre l'évacuation d'eaux qui stagnent.

La chaîne dans l'espace

C'est un système qui impose son ordre et que seule la position de ses extrémités a « déformé » (par exemple : l'arrivée en spirale des casiers). On peut ainsi définir deux zones dans la « boucle caténaire » :

- l'une, en lacets avec des nœuds (décaissage-encaissage) que l'on doit franchir pour faire le tour de la chaîne,
- l'autre, linéairement convexe, ponctuée par le passage dans des machines volumineuses (laveuse et pasteurisation) qui dégagent de la chaleur.

Cette distinction recoupe celle signalée dans l'espace. Aussi l'opération de soutirage (moment-clé de l'ensemble du processus) paraît-elle valorisée, car mieux éclairée, ventilée et visible de l'extérieur.

Par contre, l'ambiance sonore (bruit des machines, de la chaîne et des bouteilles qui s'entrechoquent) est homogène. Bien que la logique de la chaîne contraigne à des tâches ponctuelles sur toute sa périphérie, certaines machines nécessitent plus de personnel ou d'apport de matériel. C'est ainsi que la partie de la chaîne située entre la laveuse et la soutireuse est plus fréquentée, d'autant qu'il s'agit là d'une zone de circulation imposée, mieux ventilée et éclairée.

On a donc un « pôle » défini aussi bien par le (dys-)fonctionnement de la chaîne (contrôle, réparations, etc.) que par les qualités de l'espace. Des relations visuelles possibles malgré l'encombrement des volumes des machines sont utilisées, renforçant le statut de pôle de cette même zone. Alors que le point de vue situé près de la seconde mireuse (poste no 6) serait, topologiquement et visuellement, plus central, il n'est pas utilisé, ne donnant pas la perception de la soutireuse, ce qui confirme l'aspect quasi-stratégique de ce pôle, confirmé d'ailleurs par la présence d'une des tables réservées aux chefs d'équipe.

ou non capsulées pour les remettre à l'entrée de la machine, si possible sans arrêter la chaîne. Celui qui tient ce poste est un ouvrier expérimenté, qui a déjà occupé plusieurs postes dans la chaîne et qui a seize ans d'ancienneté dans l'entreprise. Il est aidé — et parfois remplacé (notamment pendant son repas, qu'il prend entre 10h et 10h30, ou 18h et 18h30, selon l'équipe) — par un ouvrier plus âgé, près de la retraite, qui tenait auparavant le même poste mais 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 le plus visité par le chef d'équipe, le chef de salle et la direction de l'usine. L'espace de l'opérateur de la soutireuse est délimité par une petite plate-forme de 50 cm de hauteur et trois mètres de longueur.

Le poste de la sortie de la pasteurisation (no 5) consiste à aider le passage des bouteilles d'une chaîne (lente, celle de la pasteurisation où les bouteilles restent environ trois quarts d'heure) à l'autre (rapide, celle qui va vers l'étiqueteuse puis l'encaisseur), notamment en redressant les bouteilles tombées lors de ce passage et en les alignant sur la chaîne plus rapide. À leur sortie de la pasteurisation, les bouteilles se bousculent et se couchent. On entend souvent, venant de cet endroit, le bruit sourd de bouteilles qui éclatent en libérant leur gaz. Avec un taux annuel de 1,10 accidents par ouvrier, la salle d'embouteillage est la section de la fabrication où les risques physiques sont les plus nombreux, les blessures étant dues principalement aux éclats de verre.

L'étiqueteuse (poste no 7) est une roue tournant sur elle-même, prolongée par une dizaine de tampons qui, successivement, passent contre un rouleau de colle, prennent les étiquettes arrivant au bout d'un bras métallique et

posent les étiquettes sur les bouteilles qui passent. Une seconde roue, autour de laquelle se trouvent de petites balayettes, permet d'appliquer entièrement les étiquettes sur les bouteilles. 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 (étiquette mal collée, bouteille coincée, etc.). La machine n'ayant pas de marche arrière, il doit redresser manuellement les bouteilles mal ou non étiquetées sur la chaîne qui arrive vers la machine. Il doit aussi réalimenter en permanence la machine en colle et le bras métallique en étiquettes.

Le travail automatique de l'encaisseur (poste no 8), consistant à mettre les bouteilles par douzaine dans des caisses qui ensuite sortent de la salle sur la chaîne pour aller vers le hangar de l'expédition, est contrôlé par l'ouvrier qui s'occupe également du décaisseur (poste no 1). La machine n'étant adaptée qu'aux bouteilles de bière, l'encaissage des bouteilles de boissons non alcoolisées est fait manuellement par quatre manœuvres qui se serrent sur un emplacement réduit, non prévu pour leur présence.

Seul l'arrêt de la chaîne (à cause d'une panne, d'un changement de boisson à mettre en bouteilles, et à la fin de l'horaire de l'équipe de travail) permet des rapprochements entre les personnes, des échanges de paroles, des repos, des circulations hors du champ du poste de travail.

Quelques postes sont régulièrement attribués aux mêmes personnes. C'est le cas du décaisseur-encaisseur, de la laveuse, de la soutireuse, et de l'étiqueteuse. Sur les onze ouvriers que compte chaque équipe de la chaîne B, quatre personnes occupent régulièrement ces postes fixes. Un ouvrier, également fixe, assiste l'opérateur de la soutireuse. Six autres personnes (il s'agit parfois d'ouvriers occasionnels, ou venant de la section « terrain ») occupent les autres postes ou font divers travaux de manutention (transport des caisses, nettoyage, encaissage manuel, etc.).

Il n'est demandé aux salariés de la salle d'embouteillage aucune qualification professionnelle a priori. 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 interchangeable, ils obtiennent ainsi une certaine sécurité d'emploi (si l'apprentissage du travail à la mireuse ne demande que quelques jours, 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 de l'embouteillage, 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.

Un ouvrier de la salle d'embouteillage commence généralement sa carrière en 2ème catégorie (18 000 francs CFA par mois) et la termine en 6ème (environ 45 000 francs CFA). Les chefs d'équipe peuvent être classés en 7ème ou 8ème catégorie (80 000 francs CFA par mois).

La présence européenne est régulièrement manifestée dans la salle d'embouteillage par le *passage* du directeur de l'usine, 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.

#### o Atelier

À l'opposé de ce qui apparaît dans l'espace-machine et dans la salle d'embouteillage, 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, 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, le garage où sont réparés les véhicules de l'usine est un hangar ouvert : mêmes circulations et accès à l'extérieur que dans l'atelier.

Aux espaces-machine et -chaîne, 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 19% 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 (un certificat de fin d'apprentissage, délivré par un patron artisan ou petit entrepreneur, après quatre ans de travail et d'apprentissage « sur le tas »), mais surtout par l'expérience dans d'autres entreprises (sur les 35 ouvriers de l'atelier et du garage, 23 ont déclaré un emploi qualifié dans une autre entreprise avant leur embauche à la Brasserie). 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 (3 mois ou plus) avant d'être embauché définitivement.

Plus de 87% des salaires des ouvriers de l'atelier et du garage sont égaux ou supérieurs à la cinquième catégorie (au lieu de la moitié à l'embouteillage) pour une ancienneté moyenne inférieure à huit ans.

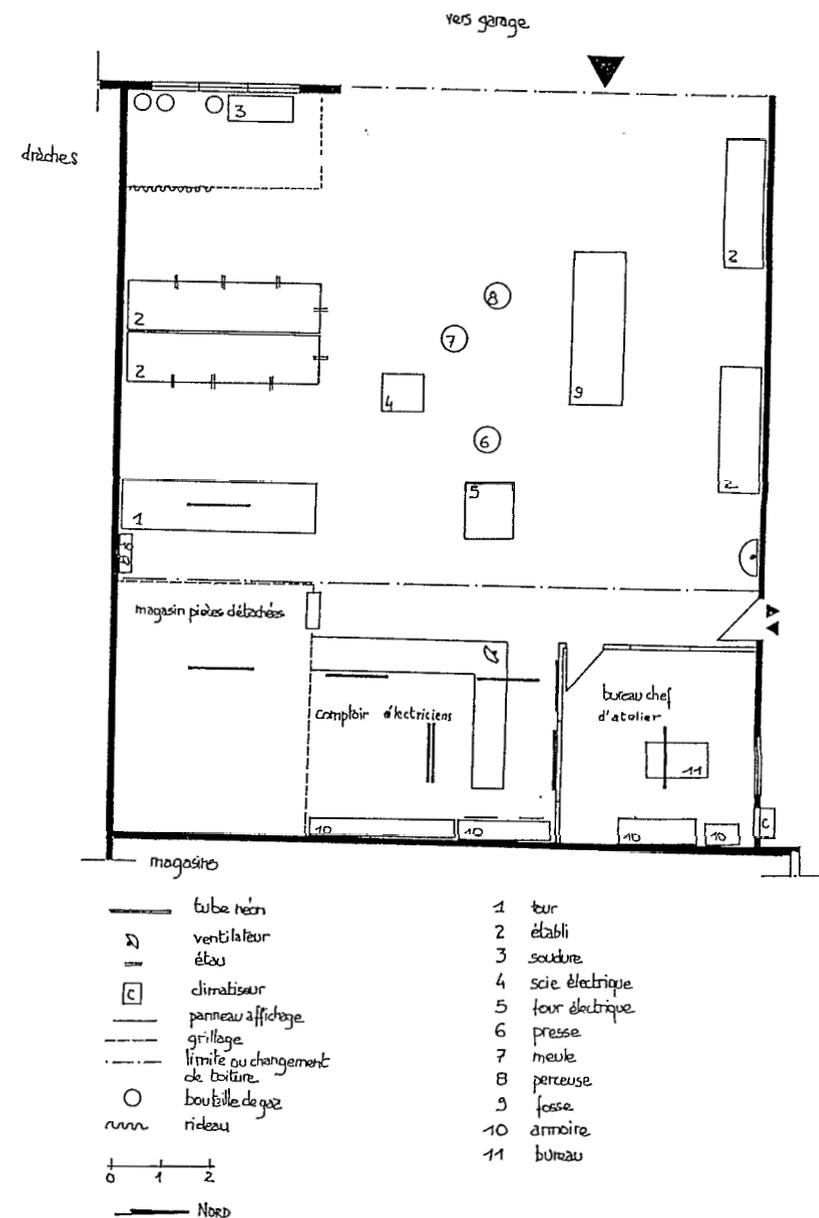


Figure 4 — L'espace de l'atelier.

#### L'espace de l'atelier mécanique (fig. 4)

C'est un espace constitué de deux zones : la plus vaste, claire, largement ouverte sur l'extérieur en direction de l'aire des garages et haute de plafond, rassemble plusieurs activités (soudure, tour, réparation des véhicules, etc.), la seconde zone, au fond de l'atelier mais communiquant directement avec la première, est plus sombre et basse de plafond (un éclairage au néon est nécessaire et deux postes ont leur ventilateur). Elle est elle-même divisée en sous-espaces : le bureau du chef d'atelier, cloisonné mais avec plusieurs ouvertures (sur l'extérieur et l'atelier), le comptoir des électriciens, le magasin des pièces détachées délimité par un grillage.

Les relations sont donc très faciles, qu'il s'agisse de circulation, nombreuse et en tous sens, ou de transparence visuelle. Une porte permet de se diriger vers les salles de la fabrication et d'embouteillage. Si les espaces des postes sont localisables, ceux qui les pratiquent sont très mobiles et vont de l'un à l'autre.

Vu son orientation et malgré ses ouvertures, l'atmosphère est chaude mais sèche contrairement à l'ensemble des salles de fabrication de la bière et d'embouteillage. Les traces d'appropriation individuelle et collective sont plus fréquentes qu'ailleurs (affichage divers, pendule au comptoir, armoires individuelles, un lavabo pour l'atelier).

L'atelier est dirigé par un cadre togolais, électricien de formation, ayant acquis ses connaissances « sur le tas » au Ghana, avant d'entrer à la Brasserie du Bénin. Chaque ouvrier de l'atelier détient une qualification professionnelle précise (tourneur, soudeur, plombier, mécanicien, électricien, 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 deux ou trois 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 est donc aussi dans ce fait que les cadres européens y viennent moins pour commander que pour exécuter eux-mêmes telle réparation, telle soudure. 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 salle : la réparation et l'entretien des machines se fait 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 la Brasserie. Cela procure une distinction 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 -chaîne) 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.

#### ◇ Conclusion

Au terme de ce panorama, construit à partir de trois types d'ensembles espace-temps-pratiques, quelques remarques s'imposent :

1° Plusieurs sections apparaissent à la marge de cette classification (voir Tableau 1). Le service de l'*expédition*, qui fonctionne comme un travail à la chaîne dans son principe, utilise principalement une main-d'œuvre non qualifiée. Les manutentionnaires peuvent, en cas d'augmentation de la charge de travail (principalement entre décembre et février), être aidés par des salariés occasionnels, embauchés en début de semaine à la porte de l'entreprise. Les seuls opérateurs-machine de cette section sont les conducteurs de *Fenwicks* qui transportent les palettes de caisses de bouteilles pleines de la sortie de la chaîne d'embouteillage aux stocks et des stocks vers les camions. Le personnel de la section *terrain* fait des travaux divers : entretien des bâtiments et des alentours, aide aux sections expédition et parfois embouteillage. On y trouve le personnel le plus âgé de l'entreprise et le moins qualifié. Certains salariés se retrouvent dans cette section après avoir travaillé pendant plusieurs années à des emplois non qualifiés, dans d'autres services.

2° Une *valeur symbolique* se trouve attachée aux différents espaces-temps-pratiques de l'usine dans une représentation qui associe la place du travail dans le processus productif, les catégories salariales et les biographies professionnelles. À côté de la valorisation à la marge de l'espace-atelier, l'échelle des valeurs décroît des espaces-machine aux espaces-chaîne et aux services annexes dont, principalement, les sections terrain et gardiennage.

3° Si l'on demande à la direction de l'usine « qu'est-ce qui fait fonctionner l'entreprise ? », celle-ci répond qu'elle s'appuie sur un *noyau d'anciens*. Pour autant, la production paraît parfaitement assurée par un fonctionnalisme sans creux des flux, de la chaîne et des choix de main-d'œuvre qualifiée (pour la petite part qui lui revient). Mais ce recours au « noyau d'anciens » ajoute à l'ensemble la nécessaire discipline de travail. Elle s'articule à une présence européenne, sur les lieux de travail, dont on a vu qu'elle était différenciée selon les phases de la production. Les « anciens » sur lesquels s'appuie l'entreprise peuvent être des cadres (rarement), souvent des chefs d'équipe, chefs de salle ou d'atelier, mais aussi des ouvriers restés

dans leur catégorie. Sans qu'on puisse en faire une énumération exhaustive, on peut noter leur présence à quelques positions-clés du processus productif : aux commandes de la salle de brassage; comme chef de salle, chefs d'équipe des opérateurs de la soutireuse dans la salle d'embouteillage; comme chef d'atelier et un des deux tourneurs à l'atelier. Ces fonctions sont autant — ou plus — sociales que techniques. Sur les lieux de travail, les « anciens » ont un rôle d'intégration et de formation des nouveaux arrivants, parfois de commandement ou de relais de la hiérarchie; ils ont des savoir-faire liés non seulement à leur propre tâche ou machine mais aussi à l'ensemble du processus auquel ils participent dans telle ou telle phase de la fabrication.

D'une manière générale, les biographies de ces personnes présentent ceci en commun que tous, bien sûr, sont anciens dans l'entreprise (recrutés entre 1965 et 1970) mais surtout avaient déjà au moment de leur embauche une expérience antérieure du travail industriel, c'est-à-dire du rapport salarial et de la discipline d'usine. En effet, c'est parmi ce noyau d'anciens que l'on trouve les trajets migratoires et professionnels les plus riches : émigrations en Côte-d'Ivoire et surtout au Ghana voisin (où l'on compte beaucoup plus d'industries qu'au Togo), où ils ont été salariés d'entreprises industrielles (dans quelques cas, dans les brasseries); et, pour les non natifs de Lomé, départ depuis longtemps de leur village d'origine. Ces itinéraires garantissent, du point de vue de l'entreprise, une accoutumance au travail industriel et une habitude de l'intégration du salaire dans l'économie familiale.

Ce noyau (qui est différent de ce qu'on appelle parfois le « noyau productif ») est plutôt disciplinaire et social et se trouve réparti dans les différentes phases de la production.

Il se constitue aussi à partir de la logique des salaires. Celle-ci repose principalement sur l'ancienneté, à partir d'une grille calquée sur les principes de l'administration publique (deux ans dans le même échelon, soit six ans dans la même catégorie). Les variantes parfois pratiquées le sont pour permettre la promotion de certains ouvriers jugés particulièrement efficaces, ou au contraire pour sanctionner l'indiscipline et l'inefficacité.

4° Le fonctionnement de l'usine, tel qu'il apparaît ici, permet de situer les limites d'une intervention qui émanerait du domaine hors-travail.

L'univers clos de la production axée vers la seule finalité capitaliste, autant que le principe du salaire lui-même (un rapport contractuel entre le capital et la force de travail), ne donnent aucune signification — du point de vue de l'entreprise — à des structures et pratiques référées hors de l'usine. Il existe pourtant, dans cet ensemble fonctionnel, des interstices dans lesquels une certaine efficacité lignagère a pu se développer.

### ▣ Les limites de l'efficacité lignagère

L'usine de la Brasserie du Bénin est située à une dizaine de kilomètres au nord de Lomé et à un kilomètre d'Agoényivé, petite ville dont la population a triplé entre 1970 et 1981 (elle compte actuellement environ 15 000 habitants). Un peu plus du quart des salariés de la Brasserie résident à Agoényivé. Les autres habitent à Lomé; ils sont répartis dans ses différents quartiers, sans autres déterminants spatiaux que ceux émanant des effets combinés des contraintes foncières et immobilières propres à la capitale togolaise et de ses dynamiques sociales<sup>3</sup>.

Si seulement 36% des salariés de la Brasserie propriétaires à Lomé sont des autochtones de la ville, ce taux atteint 63% pour ceux d'Agoényivé. En outre, les propriétaires d'Agoényivé sont dans des catégories de salaires nettement inférieures à celles des propriétaires loméens (73% des propriétaires loméens se situent dans les catégories 5-6; 64% des propriétaires d'Agoényivé dans les catégories 3-4). Et ceux d'Agoényivé sont, pour la plupart (70%), regroupés dans un même quartier de la petite ville : le quartier Humbi.

Le quartier Humbi est le siège de la chefferie d'Agoényivé. Depuis la fondation du quartier par Lanban, l'ancêtre du chef actuel à la septième génération, la chefferie d'Agoényivé se transmet de père en fils dans le même patrilignage. Le septième chef, Agboko Kuami (dit Agboko III) dirigea la ville d'Agoényivé de 1958 à 1982, date à laquelle il fut destitué (par une intervention de l'État central) à la suite d'une sombre opération foncière<sup>4</sup>.

Au moment de la création de la Brasserie du Bénin, en 1964-1966, ce lignage a été le cadre de la formation d'un important réseau d'embauche dans l'usine.

En effet, la Brasserie du Bénin s'est installée sur un terrain de la commune d'Agoényivé qui lui fut officiellement attribué par l'État, mais après négociations auprès du chef de la petite ville. Agboko avait, en tant que chef, un droit coutumier sur le terrain. Il aurait proposé lui-même (selon ses dires) cet emplacement à l'entreprise, moyennant une expropriation et une indemnité versée par l'État.

Le chef a alors suivi les différentes étapes de la construction de la Brasserie. Il fournit d'abord les manœuvres à l'entreprise de construction de l'usine. Puis, traitant directement avec le chef du personnel de l'entreprise (remplacé, en 1979, par un autre cadre), Agboko fit embaucher en quelques années un nombre important de personnes: une première vague de recrutement eut

<sup>3</sup> Ainsi, 66% des salariés de la Brasserie propriétaires à Lomé habitent dans la zone du nouveau front d'urbanisation, tendance qui n'est pas particulière à cette catégorie de la population. Pour plus de détails, voir Agier et Lulle (1985).

<sup>4</sup> Le nouveau chef vient d'un autre lignage. Il était le représentant des originaires d'Agoényivé à Lomé.

lieu au démarrage de l'usine, en 1966. Sur les 144 salariés que comptait la Brasserie en 1966, 30 venaient d'Agoényivé. Parmi eux, 25 indiquèrent comme adresse ou tuteur le chef d'Agoényivé d'alors, Agboko III. Pour 18 d'entre ces personnes, une relation de parenté, d'alliance matrimoniale ou politique a pu être clairement établie (voir figure no 5 et tableau 2). Une seconde série de recrutement, moins importante, eut lieu en 1969. Deux d'entre ces recrutés sont membres du lignage d'Agboko III. Cinq autres personnes, sans avoir de lien de parenté avec le chef, sont cependant originaires du même quartier, Humbi.

Tous les salariés de la Brasserie résidant à Agoényivé ne sont certes pas passés par cet intermédiaire (quelques-uns, peu nombreux, sont venus habiter à Agoényivé pour se rapprocher de leur lieu de travail, attirés aussi par des loyers moins élevés qu'à Lomé, et sont donc étrangers à ce réseau). Malgré cela, on peut dire que l'état présenté ici ne répertorie qu'une partie du réseau. La figure ci-dessous, et le tableau qui la commente, ne représentent pas un inventaire exhaustif de ce système de recrutement. Ils permettent cependant d'étayer deux types de commentaires, l'un concernant les fondements du réseau, l'autre traitant des trajectoires professionnelles qu'il a rendu possibles dans l'entreprise.

◊ Les fondements du réseau d'embauche

Il est logique, dans un système de filiation patrilinéaire, que l'on trouve d'abord, parmi les bénéficiaires de ce réseau d'embauche, cinq membres du patrilignage de l'initiateur : deux frères de même père (numéros 1 et 2 de la figure 5), un neveu agnatique (no 3), un cousin patrilatéral (no 4) et un descendant en ligne agnatique du même ancêtre de patrilignage (no 5).

Mais il n'est pas dit que les structures matrilinéaires soient moins efficaces. La présence, parmi les bénéficiaires du réseau, de trois descendants du frère (Akpogan) de l'épouse (Akpotesi) de l'ancêtre du patrilignage d'Agboko III montre l'importance relationnelle des références matrilinéaires. Leur efficacité se retrouve ailleurs à Lomé, dans l'aire culturelle *Adja* à laquelle participe l'ensemble *Evhé* présenté ici. Elle renforce l'hypothèse selon laquelle le mode de filiation matrilinéaire aurait pu dominer autrefois dans cette aire culturelle, avant l'instauration du droit romain patriarcal par le colonisateur (dans le but, en particulier, de fournir une réglementation unique et stricte aux questions foncières) (voir Marie 1984). Il en résulterait, dans la situation actuelle, une bi-linéarité virtuelle. Les références nombreuses des informateurs à cette ancêtre (aussi bien de la part de ses neveux, no 6-7-8, que de la part de son descendant, Agboko III) établissent un lien efficace entre ces personnes et confirment cette hypothèse.

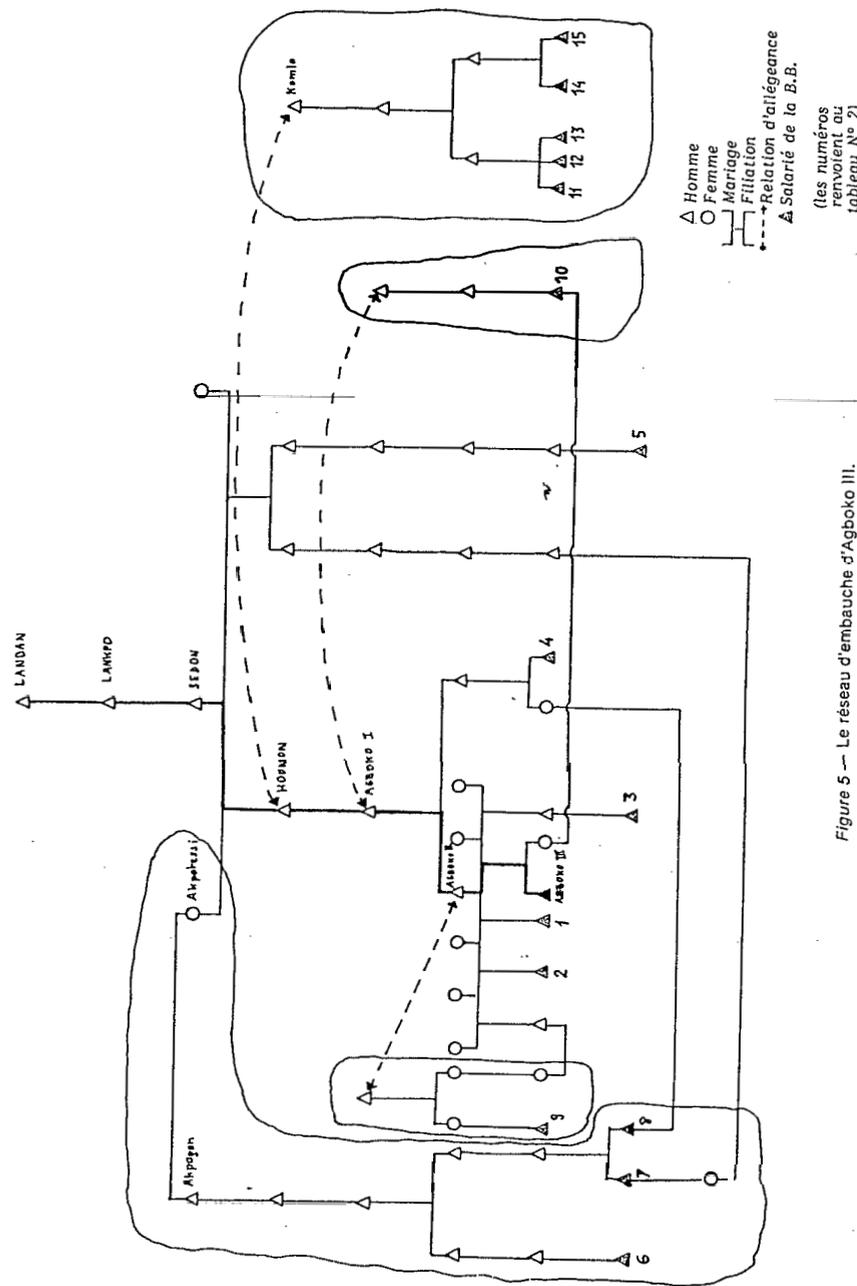


Figure 5 — Le réseau d'embauche d'Agboko III.

TABLEAU 2 : Situation dans l'entreprise des placés d'Agboko (cf. figure 5)

136

Numéro	Relation avec Agboko III	Résidence	Date de l'embauche	Âge à l'embauche	Situation à l'embauche	Situation en 1985
1	Membres du patrilignage issu de Sedon (ancêtre d'Agboko III à la 4e génération en ligne agnatique)	Humbi	1966	29 ans	Manœuvre (salle de brassage), 3e cat.	Manœuvre (drèches), 5e cat.
2		Humbi	1966	22 ans	Employé de bureau	Licencié en 1969
3		Humbi	1980	19 ans	Opérateur-machine (Embouteillage), 3e catégorie	Opérateur-machine (Embouteillage), 3e catégorie
4		Humbi	1969	26 ans	Manœuvre (Expédition), 2e cat.	Manœuvre (Expédition), 4e cat.
5		Humbi	1969	25 ans	Manœuvre (Expédition), 2e cat.	Manœuvre (Terrain), 3e cat.
6	Membres du patrilignage d'origine Akpotessi, épouse de Sedon	Humbi	1966	43 ans	Manœuvre	Retraité en 1983
7		Humbi	1966	30 ans	Manœuvre, salarié occasionnel (Expédition)	Devient salarié permanent en 1981. Manœuvre (Terrain), 3e catégorie
8		Humbi	1966	29 ans	Manœuvre (Expédition), 2e cat.	Opérateur-machine (Embouteillage), 6e catégorie
9	Son grand-père maternel s'est installé à Agoényivé sous la protection d'Agboko II + alliance matrimoniale	Klévé	1966	29 ans	Manœuvre	Licencié en 1973
10	Son grand-père paternel s'est installé à Humbi sous la protection d'Agboko I + alliance matrimoniale	Humbi	1966	31 ans	Manœuvre (Embouteillage), 2e cat.	Manœuvre (Expédition), 4e cat.

TABLEAU 2 : Situation dans l'entreprise des placés d'Agboko (cf. figure 5) - (suite)

Numéro	Relation avec Agboko III	Résidence	Date de l'embauche	Âge à l'embauche	Situation à l'embauche	Situation en 1985
11	Descendants de Komla notable allié de Hounon (Komla s'est installé à Humbi sous la protection de Hounon)	Humbi	1966	25 ans	Manœuvre	Licencié en 1972
12		Humbi	1966	31 ans	Manœuvre (Embouteillage), 2e cat.	Manœuvre (Expédition), 4e cat.
13		Humbi	1966	27 ans	Manœuvre (Expédition), 2e cat.	Manœuvre (Terrain), 4e cat.
14		Humbi	1966	40 ans	Manœuvre	Malade, ne travaille plus depuis 1984
15		Humbi	1966	38 ans	Manœuvre (Embouteillage), 2e cat.	Manœuvre (Expédition), 4e cat.
Autres cas non inscrits sur la figure 5						
16	Ami personnel du chef Agboko III	Kpatéfi	1966	33 ans	Commis (Expédition), 2e cat.	Agent de maîtrise (Expédition), 9e cat.
17	Est venu se présenter lui-même au chef pour demander un emploi à la Brasserie	Nyévévé	1966	25 ans	Menuisier	Licencié en 1978
18	Ami personnel du chef Agboko III	Kpatéfi	1966	24 ans	Manœuvre	Licencié en 1974
19	Son grand-père est venu de Mission Tové à Humbi « demander refuge » à Agboko I	Humbi	1966	27 ans	Manœuvre (Expédition), 2e cat.	Gérant de dépôt, 7e cat.
20	Est venu se présenter lui-même au chef Agboko III pour demander un emploi à la Brasserie	Nyévévé	1966	31 ans	Manœuvre	Licencié en 1973
21	Frère sibling du précédent	Nyévévé	1966	33 ans	Manœuvre	Pensionné (invalide) en 1981

137

Les deux mariages entre cousins croisés (ceux de no 8 et de la fille de no 7) avec des membres du patrilignage d'Agboko renforcent maintenant le lien anciennement établi.

Deux autres mariages viennent renforcer des alliances politiques antérieures nouées entre les prédécesseurs d'Agboko III et des familles venues se mettre sous leur protection à Humbi (no 9 et 10).

Enfin, cinq personnes (no 11 à 15) sont des descendants d'un notable, allié politique d'un ancêtre du chef Agboko III.

Le tableau 2 indique différents cas de relation et d'allégeance personnelles à l'égard du chef lui-même (no 16 à 21). Il s'agit là du produit direct du travail de la chefferie, dont une étude plus poussée montrerait sans doute les liens permanents avec des questions ni familiales ni professionnelles, mais foncières (le grief ayant servi à l'éviction du chef Agboko III en 1982 concerne précisément son affairisme en matière foncière). C'est dans ce dernier volet que l'inventaire est probablement le moins exhaustif.

#### ◇ Les trajectoires professionnelles issues du réseau

Les embauches ont été faites au bas de l'échelle des salaires (2e catégorie pour tous sauf un en 3e catégorie). Les services qui dominent, au moment du recrutement, sont les salles d'embouteillage et d'expédition où les personnes ont été recrutées comme manœuvres.

Il semble bien que l'entreprise n'ait pas trouvé dans cette main-d'œuvre toute l'efficacité professionnelle souhaitée. Outre six licenciés, deux malades et un retraité (il fut embauché à 43 ans), les itinéraires professionnels de la plupart des douze autres cas montrent une grande inertie : évolution catégorielle exceptionnellement lente (de la 2e catégorie à l'embauche à la 3e ou 4e catégorie en 1985, en général); maintien dans des emplois et des sections dévalorisées où la promotion à des postes de travail plus spécialisés et l'ascension professionnelle sont peu probables (no 4) ou passage vers de telles sections après une embauche dans des lieux plus valorisés : de Brassage à Drêches (no 1), d'Embouteillage à Expédition (no 10, 11, 15), et d'Expédition à Terrain (no 5, 7, 13). Dans ces huit cas, il y a maintien ou régression par rapport à la situation de départ.

Outre un jeune recruté (no 3, embauché en 1980) dont l'itinéraire n'est pas joué (mais le titre de son emploi, opérateur-machine à la salle d'embouteillage, peut recouvrir un travail de manœuvre ou d'assistant, dans les faits), trois personnes ont utilisé l'occasion fournie par leur réseau d'embauche pour effectuer une carrière professionnelle en ascension : un manœuvre de l'expédition devenu opérateur-machine à l'embouteillage, passant de la 2e à la 6e catégorie de salaire (no 8). Il est passé de l'expédition à la salle

d'embouteillage un an après son embauche puis opérateur-machine trois ans plus tard. Avec six épouses et 19 enfants, il est une personnalité importante du quartier Humbi où il est propriétaire de quatre concessions (deux pour sa famille, une où logent des locataires et une en construction). Pour construire ses maisons, il a bénéficié de prêts bancaires avec la caution de l'entreprise. Une autre personne (no 16) est passée d'employé de bureau à un poste de responsable au service de l'expédition, montant de 2e à la 9e catégorie. Enfin un manœuvre de l'expédition (no 19) est devenu gérant d'un dépôt de vente de la Brasserie.

Ces trois ascensions socio-professionnelles sont cependant exceptionnelles parmi une population qui, peu ou pas scolarisée et n'ayant en général pas d'expérience professionnelle à faire valoir au moment de l'embauche, a bénéficié d'une structure hors-travail qui lui a permis de se glisser dans les quelques interstices d'un fonctionnalisme strict.

Il n'y a pas eu d'interférence entre ce système d'embauche et la formation, par l'entreprise elle-même, d'un « noyau d'anciens » servant à l'intégration, au contrôle et à la discipline au travail.

Les réactions de l'entreprise face à cet état de fait furent dans quelques cas de licencié, mais le plus souvent de composer avec, en cantonnant dans des emplois ou des sections sans grand effet sur le processus productif, ces héritiers d'une forme de mise au travail qu'elle n'a ni démarrée ni vraiment contrôlée.

Ces dernières années, ce réseau d'embauche a perdu son efficacité par les effets conjugués de l'arrivée d'un nouveau cadre à la direction du personnel (en 1979), de la destitution (en 1982) du chef d'Agoényivé et de l'arrivée récente sur le marché des emplois non qualifiés de nombreux jeunes déscolarisés, plus intéressants pour l'entreprise, parce que techniquement et socialement plus contrôlables.

Mais cela ne signifie pas qu'une telle forme d'embauche ne puisse pas, à telle ou telle occasion, réapparaître. Le principe est installé : pour certaines catégories ouvrières (ici, basses, mais ce peut être ailleurs des groupes professionnellement spécialisés, par exemple) et pour certaines phases de la production (principalement espace-chaîne et services techniques hors des circuits), les structures lignagères peuvent agir et acquérir un contrôle relatif (partiel ou temporel) sur la mise au travail.

## □ Conclusion

### ◇ Une histoire sans parole ?

Les lieux de travail décrits ici sont structurés par les principes tayloriens de l'organisation du travail. Les pratiques et les relations observables dans l'entreprise sont déjà préconçues. Si, dans certaines situations, les échanges entre ouvriers apparaissent nécessaires à l'exécution du travail (atelier) et donnent ainsi à l'observateur une impression de liberté de déplacements et de paroles, dans d'autres situations (la chaîne) le silence est de rigueur, la flânerie est réprimée, et dans d'autres encore (l'espace-machine) les flux semblent pouvoir fonctionner par le seul travail secret des machines que l'individu ne fait qu'accompagner, surveiller, assister. L'ethnologue habitué à chercher le sens et la fonction de ce qu'il observe à partir d'une mise en relation des discours et des pratiques ressent un certain malaise dans une structure presque muette. Dans cette entreprise installée en 1966 d'après les plans de bâtiments, de distribution des machines et de circuits conçus dans un bureau d'études industrielles hambourgeois, l'apparence d'un déterminisme technique renvoie au *non-dit* d'un système de référence *exogène* : la formulation du sens de la structure observée a son origine dans l'histoire des pays (U.S.A., Europe) où la conception taylorienne du travail est née<sup>5</sup>. Compte tenu du fait que cette « rationalité nouvelle » et « étrangère à la subjectivité ouvrière » (Doray 1981: 49) se réalise comme un système de contraintes fixes et incontournables, c'est dans les domaines où l'intervention sociale est nécessaire ou tolérée que l'on peut trouver des formes particulières, locales, de rapports entre les systèmes lignagers des personnes et le cadre de travail des salariés. L'embauche et la discipline sont deux questions qui mettent en scène ces rapports.

### ◇ Travail et vies de famille

Le réseau d'embauche lignager représente une modalité particulière de rapports travail/hors travail : les personnes recrutées n'ont de position efficace que dans leur généalogie et en regard des règles de relations, alliances, préférences, définies dans l'ensemble de représentations auquel elles se réfèrent. Elles bénéficient de leur proximité du chef Agboko, dont l'efficacité leur est indiquée par les règles Évhé de filiation et d'alliance, à l'occasion d'une « mise au travail » que l'entreprise ne contrôle pas mais qui tient compte de l'ensemble existant de contraintes de production. Sans qualification professionnelle ni générale, ces personnes sont le plus souvent « neutralisées » en étant affectées à des postes de travail et dans des sections dévalo-

<sup>5</sup> Reproduction des savoirs ouvriers dans les machines et par là même « confiscation » des fondements du pouvoir des ouvriers de métier dans l'entreprise; diminution des temps de travail nécessaires à la production en grande série de marchandises standardisées permettant le passage à une accumulation de capital à une plus grande échelle, etc. (Cf. Coriat 1979 et Doray 1981).

risés ou en marge de la production. Pour la plupart sans stratégie d'ascension professionnelle dans l'entreprise, leur place à l'usine est un des éléments de leur richesse, à côté notamment de leur patrimoine foncier, lui aussi déterminé par leur position généalogique, dans un système de références qui ne connaît, à cette occasion, ni transformation ni contestation.

La discipline, l'intégration des jeunes ouvriers, les rapports hiérarchiques mettent en jeu une autre modalité de rapports entre l'usine et la famille. L'entreprise « tourne » grâce à un « consensus » dont l'absence casserait la mécanique parfaitement fonctionnelle de l'organisation du travail. Un noyau d'anciens ouvriers, répartis dans les différents espaces/temps de l'usine, assure ces fonctions d'intégration et de contrôle. Mais ce noyau d'anciens représente aussi la rencontre de trajectoires sociales et de statuts hors travail qui offrent entre eux plusieurs similitudes. On en a présenté quelques-unes plus haut. Il reste à situer ces ouvriers dans leur cadre familial. On constate, dans les différents cas observés, un attachement sans contestation aux règles qui, dans la diversité même des contextes ethniques, font des structures familiales la principale référence de l'identité, ce qui les conduit à un investissement important dans la constitution de familles polygamiques, nombreuses et ramifiées; d'autre part, ces ouvriers apparaissent comme fondateurs de segments lignagers, ce qui leur confère un statut de chefs de famille, réalisant ainsi une forme d'ascension familiale parallèle à leur ascension et leur fixation dans l'entreprise. Ces segments peuvent se former soit à la suite d'un processus migratoire, soit par rupture, soit par simple délocalisation du lignage<sup>6</sup>. Dans ces situations, la position dans l'entreprise — incluant un salaire régulier et supérieur à la moyenne, des responsabilités données à la personne et faisant intervenir ses compétences relationnelles, et un pouvoir particulier conféré par cette qualification sociale — peut s'insérer dans l'ensemble des références identitaires du sujet et conduire à une modification de ce système de références.

C'est ici que le propos doit s'inverser, sortir de l'entreprise, et chercher dans les logiques de mobilité sociale des familles les transformations permises par le passage à l'usine.

## RÉFÉRENCES

- AGIER M. et T. Lulle  
1985 « Les entreprises et la question du logement (Brasserie du Bénin au Togo, Alucam au Cameroun) », communication présentée au colloque *Stratégies urbaines dans les pays en voie de développement*, Paris, sept. 1985.  
*Travail et vies de famille à Lomé* (à paraître).

<sup>6</sup> Ces différentes procédures seront décrites et analysées dans M. Agier et T. Lulle, *Travail et vies de famille à Lomé* (à paraître).

## COLLECTIF

1981 *L'usine et son espace*. Paris: Éditions de La Villette.

## CORIAT B.

1979 *L'atelier et le chronomètre*. Paris: Christian Bourgois.

1980 « Ouvriers et automates. Procès de travail, économie du temps et théorie de la segmentation de la force de travail »: 41-76, in J.P. de Gaudemar (éd.), *Usines et ouvriers. Figures d'un nouvel ordre productif*. Paris: François Maspero.

## DORAY B.

1981 *Le taylorisme, une folie rationnelle ?* Paris: Dunod.

## FISCHER G.N.

1980 *Espace industriel et liberté*. Paris: Presses Universitaires de France.

## MARIE A.

1984 « Espaces, structures et pratiques sociales dans les quartiers centraux de Lomé »: 269-386, in E. Le Bris, A. Marie, A. Osmont et A. Sinou (éds), *Anthropologie de l'espace habité dans les villes africaines*. Rapport de recherche multigraphié, MRT, ACA, CNRS (UA 94), Paris.

## RÉSUMÉ / SUMMARY

*Éléments d'anthropologie des lieux de travail :  
le cas d'une brasserie au Togo*

Deux questions orientent cette étude de l'usine togolaise la Brasserie du Bénin : l'univers du travail fournit-il aux salariés des cadres de références identitaires ? l'organisation taylorienne du travail permet-elle, et dans quelles limites, une présence efficace des systèmes de références ethniques ?

L'étude de l'entreprise est menée à partir d'une lecture spatio-temporelle (dans le taylorisme, l'espace est soumis aux temporalités du processus productif) et anthropologique (les caractéristiques sociales, les pratiques de travail et les relations inter-personnelles de la main-d'œuvre sont restituées dans le cadre de trois types d'ensembles espace/temps/pratiques : machine, chaîne, atelier).

Puis deux productions sociales sont présentées : premièrement, un « noyau d'anciens », doté d'un rôle disciplinaire et intégrateur, reconnu et soutenu par l'entreprise; deuxièmement, un réseau d'embauche à fondement lignager dont l'efficacité s'inscrit dans les quelques interstices du fonctionnalisme de l'organisation taylorienne du travail.

*Toward an Anthropology of the Work Site :  
Inside A Brewery in Togo*

Two questions guide this study of the Togolese plant of the Brasserie du Bénin. First, does the workplace give its employees generally convergent attitudes ? Further, does the organization of labour under Taylorism allow an influential place to ethnic values ?

The study of this plant is carried out under two perspectives. One reading is spatio-temporal, since for Taylorites, space is subordinated to various ephemeral aspects of the production process. A parallel emphasis is anthropological, as the social characteristics, labour practices and interpersonal relations of workers are reconstructed with respect to three sorts of space/time/practice clusters — the machine, the production line, the workshop.

A pair of social consequences are next noted. First is a core of senior employees, favouring conservatism and unity, and so acknowledged and upheld by management. The other is a largely kinship-based recruitment network whose advantage coincides with certain chinks in the web of labour mechanisms proposed by Taylor.

Michel Agier et Thierry Lulle  
3191 route de Mende (ORSTOM)  
34060 - Montpellier Cedex  
France