

LE MONDE DU TRAVAIL

AU COEUR DU DESTIN COMMUN

Jean-Pierre SEGAL



SOMMAIRE

Avant-propos par Pierre GARCIA	4
Préface par Patrice GODIN	6
Introduction	9
Chapitre 1 : Histoires de PME	15
Pourquoi les PME ?	15
Un échantillon diversifié	15
Des patrons calédoniens non occidentaux	16
Chefs d'entreprises kanak en pays coutumier	16
Un restaurant asiatique sachant garder ses employés	17
Des patrons venus de Métropole, désormais fixés en Nouvelle-Calédonie	19
Une entreprise de loisir au collectif soudé	20
Une entreprise artisanale en quête d'unité	21
Une entreprise moyenne en régime de croisière	22
Conclusion	24
Chapitre 2 : Quand l'entreprise grandit	26
L'entreprise minière	26
Le modèle souche	26
Un contre pouvoir kanak	28
Ni coutume, ni modèle souche, une modernisation émergente	29
L'entreprise du bâtiment	30
Un syndicalisme combatif et divisé	31
Un dialogue social organisé	32
Un encadrement de terrain en phase avec les attentes du personnel.	34
L'entreprise de transport	35
Une activité peu propice à une gestion personnalisée	36
Un encadrement partisan et divisé	37
Un syndicalisme ethnicisé	38
Une direction marginalisée	40
Conclusion	42
Chapitre 3 : Le secteur tertiaire qualifié	43
Introduction	43
L'entreprise bancaire	43
Confrontations managériales	43
Un syndicalisme d'accompagnement, version calédonienne	47
L'entreprise d'aviation civile	49
Confrontations managériales	49
Confrontations syndicales	53
Quel impact sur le dialogue social ?	58
Conclusion	60
Conclusion générale	61
Les nouveaux enjeux du travail	61
Quels enseignements, quelles suites ?	65
Annexe 1 - La mesure de la conflictualité sociale en Nouvelle-Calédonie	67
Annexe 2 - À propos de l'identité et de la culture	67

Remerciements

L'écriture de cet ouvrage n'aurait pu se faire sans les multiples concours et les précieux conseils et soutiens qui m'ont été apportés, à commencer par celui du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie.

Je voudrais remercier collectivement l'ensemble des personnels de la Direction du Travail et de l'Emploi de Nouvelle-Calédonie qui m'ont accueilli et guidé tout au long de ce travail. A ces remerciements très amicaux, je voudrais ajouter le témoignage de ma gratitude toute particulière à l'égard de Pierre Garcia qui a soutenu ce projet du début jusqu'à la fin ainsi qu'à François Barthelmé, Stéphanie Papin et Eveline Delevaux qui ont veillé au travail d'édition de cet ouvrage.

Mes remerciements s'adressent aux entreprises qui ont bien voulu m'ouvrir leurs portes et à l'ensemble des personnes interrogées dans chacune d'elles pour la confiance qu'ils ont bien voulu me manifester, y compris dans des contextes à l'époque socialement tendus.

Je n'oublie pas l'aide apportée à ma démarche par les auditeurs de la première session sur le Dialogue Social. Les échanges tenus dans ce cadre, et qui se sont poursuivis bien au-delà, ont considérablement nourri ma réflexion en même temps qu'ils constituaient pour moi qui découvrais la Nouvelle-Calédonie la meilleure des entrées possibles pour réfléchir à mon sujet.

Patrice Godin et Marianne Houchot et Géraldine Sand m'ont appris énormément de choses sur le contexte calédonien et je leur en suis très reconnaissant. Ils ont été aussi de précieux discutants de mon travail à différentes étapes de son élaboration.

Mes remerciements s'adressent enfin à mes collègues CNRS de l'équipe Gestion et Société pour leurs précieuses critiques et leurs bienveillants encouragements.

AVANT-PROPOS

Le présent ouvrage est le résultat d'une démarche engagée dans le cadre des sessions du dialogue social qui se sont déroulées entre fin 2006 et fin 2008, et qui ont réuni près d'une centaine de responsable d'organisation syndicales représentative, d'employeur ou de salariés, de cadres de direction d'entreprise privées ou publiques, de journalistes ainsi que quelque élus politique.

Pour nourrir l'analyse des «auditeurs» de ces sessions sur l'état des relations de travail dans les entreprises calédonniennes, il à été demandé à Jean-Pierre SEGAL de procéder à une série d'enquêtes. Avec cet ouvrage, il nous livres une synthèse de ses travaux.

Les recherches de l'auteurs, professeur en gestion et chercheur au CNRS en sociologie comparative des organisations, portent depuis de nombreuses années sur les formes efficaces de coopération au sein d'entreprises exerçant leur activité dans des environnements culturels très différents. Il a conduit avec ses collègues de nombreuses enquêtes portant sur le fonctionnement des entreprises dans plusieurs dizaines de pays opérant dans les cinq continents. Le regard qu'il porté sur le fonctionnement du dialogue social au sein des entreprises calédonniennes n'est pas celui d'un spécialiste de la Nouvelle-Calédonie, qu'il a découvert à l'occasion de cette enquête. Mais l'expérience acquise à travers ses travaux précédents lui permet de porter un regard original sur le foctionnement du monde du travail calédonien.

Les études ici rassemblées visent essentiellement à livrer des clefs de compréhension, des repères, pour mieux analyser en Nouvelle-Calédonie :

- comment se construisent les relations de travail ?
- quelles sont les «représentations» observées sur l'entreprise, ou sur leur direction?
- quels sont les différents modes de management, ceux qui facilitent la construction de coopération entre acteurs de l'entreprise, et ceux qui suscitent le conflit?

Je forme le voeu que cet ouvrage puisse servir d'outil d'analyse à tous ceux (employeurs, salariés, cadres, directeurs des ressources humaines, reponsables syndicaux, élus politiques, consultants, formateurs, étudiants...) qui souhaitent réfléchir aux enjeux que posent la réalité multiculturelle de l'entreprise calédonienne, et qui venlent améliorer le dialogue social. Cet ouvrage se conçoit comme une simple contribution pour aider à construire un «mieux vivre ensemble» dans le monde du travail.

Les points de vue exprimés dans cet ouvrage n'engagent pas la Direction du Travail et de l'Emploi mis uniquement leur auteur.

Pierre GARCIA
Directeur du Travail et de l'Emploi

Le monde du travail au coeur du destin commun

Jean-Pierre SEGAL

EMPLOYEURS, SYNDICATS, SALARIÉS

PREFACE

Il en est encore aujourd'hui pour penser que les différences culturelles sont des effets de surface et ne touchent pas à la profondeur des réalités humaines. A ceux-là, l'ouvrage de Jean-Pierre Segal devrait apporter un puissant démenti. Non seulement, il existe des cultures différentes de par le vaste monde, mais celles-ci en tant qu'économies des rapports sociaux, loin de se dissoudre dans une modernité commune - combinaison complexe d'individualisme, de rationalité instrumentale et d'échange marchand - ne cessent de se reformuler pour mieux persévérer dans leur être.

Le fait est particulièrement patent en Nouvelle-Calédonie - laquelle, de ce point de vue peut être tenue pour un laboratoire d'expérimentation des problèmes auxquels la planète va se trouver tout entière confrontée dans les prochaines décennies. Les entreprises, on le sait, y ont connu ces dernières années un niveau de conflictualité sociale particulièrement élevé. Plusieurs facteurs expliquent cette situation, mais le plus important tient sans aucun doute au fait que les entreprises ne peuvent être détachées du mouvement général de la société où elles sont implantées. La Nouvelle-Calédonie est une petite société en mutation dont la vitalité s'exprime aussi bien, sinon mieux par les multiples débats et conflits qui la traversent que par son produit intérieur brut (PIB) actuel. On peut bien sûr déplorer les désordres et les soubresauts qui l'agitent périodiquement, mais il faut savoir y reconnaître les symptômes d'une évolution démocratique, réelle bien qu'encore juvénile et incontrôlée. Les sujets de perplexité et de discorde ne manquent pas : sortie de la tutelle coloniale et construction d'une communauté de destin, choix du modèle de société à venir, rééquilibrage des pouvoirs et réduction des inégalités et des discriminations sociales, cherté du coût de la vie et distribution très inégale des rémunérations, conciliations à trouver entre la protection d'un écosystème insulaire par définition fragile et les nécessités du développement économique et industriel et, bien sûr, respect de l'identité kanak du pays et coexistence de communautés culturelles différentes avec leurs valeurs et leurs modes de vie et d'organisation sociale spécifiques.

Qu'on le veuille ou non, tous ces débats et conflits se retrouvent à un degré ou à un autre dans les entreprises calédoniennes et influent sur leur gestion et leur développement. Parmi eux, la question des interactions culturelles semble jouer un rôle crucial dès qu'on considère les représentations et les attentes réciproques des patrons et des employés ainsi que les formes de régulation des conflits au sein des entreprises et cela quelle que soit leur taille. C'est le grand mérite du travail de Jean-Pierre Segal de le montrer à partir de quelques cas bien ciblés ainsi que de dire que rien ne se fera de durable en matière de régulation sociale si le management des entreprises ne s'adapte pas "aux attentes spécifiques de la main- d'œuvre, notamment en termes d'écoute, d'accompagnement et d'intégration à un collectif soudé où chacun, quelle que soit sa qualification, puisse trouver sa place et le respect des autres".

"Les dispositions institutionnelles organisant les relations de travail, introduites en Nouvelle-Calédonie par les Européens, écrit-il, sont profondément réinterprétées par les Océaniens à partir de leurs expériences de l'action collective et de leur histoire qui a bien peu à voir avec celle ayant conduit, au long des XIX^{ème} et XX^{ème} siècle, à la construction du droit du travail en France et en Europe. Les employeurs de culture européenne n'ont d'autres choix que de prendre acte de ces réinterprétations et de s'y adapter, en évitant en particulier de trop s'écarter du rôle qui, dans l'imaginaire politique océanien, leur incombe".

"Imaginaire politique", il faut s'arrêter sur ce mot, même s'il peut paraître plus restrictif que celui de culture cher aux ethnologues. Car il contient tout le problème auquel les entreprises et plus globalement la société sont aujourd'hui confrontées en Nouvelle-Calédonie.

Dans son travail, Jean-Pierre Segal souligne à plusieurs reprises l'écart qui existe entre *les imaginaires politiques métropolitain et océanien*, ces manières de concevoir et de justifier l'autorité, la justice, la coopération ou encore le travail, autrement dit tout ce qui fait lien. Pour caractériser l'imaginaire politique océanien, il reprend le mot d'une serveuse de restaurant océanienne : *s'occuper*.

"S'occuper", nous dit-il, signifie être là pour répondre aux sollicitations qui pourraient venir de la part des employés, dès lors que ceux-ci, dégagés de la peur, envisagent d'instaurer avec leur patron une relation d'échange entretenue et équilibrée où chacun donne et reçoit". Dans un rapport précédent non publié, il ajoutait : "L'expression "s'occuper de nous" ouvre un large champ d'interprétations : on peut la comprendre comme synonyme de "prendre soin", de "veiller sur nous", de "nous consacrer du temps" ou de "s'intéresser à nous". Elle pourra surprendre dans la bouche d'un salarié parlant de son patron. Elle signifie d'abord et avant tout que le rapport social qui les unit n'est manifestement pas lu par celle qui s'exprime ainsi comme un simple rapport de subordination, encadré par des règles juridiques et rémunéré par un salaire, mais comme un rapport de personne à personne, comme une forme de lien social. En fait, "s'occuper", Jean-Pierre Segal le montre bien, c'est d'abord, face aux travailleurs, "se mettre à l'écoute de leurs besoins et répondre dans la mesure du possible aux demandes d'aide qui sont régulièrement adressées à l'employeur. Celui-ci

apparaît souvent comme le seul recours pour celles et ceux qui sont venus chercher de l'emploi dans la zone de Nouméa, se coupant ainsi des réseaux traditionnels de solidarité sur lesquels ils pouvaient jusqu'ici compter. "S'occuper" réfère aussi à toute une série d'attitudes patronales attendues qui font contraste tant avec le style de gestion métropolitain que celui de la communauté calédonienne d'origine européenne qui possède son franc-parler et ne cherche guère à arrondir les angles quand elles manifestent son mécontentement : comportement peu directif, plus en position d'écoute que de donneur d'ordre, disponibilité, attention à maintenir la plus grande équité possible dans le traitement des demandes venant du personnel, personnalisation des rapports de travail, capacité à tisser des liens et à faire de son entreprise plus qu'une entreprise, une véritable communauté de vie, soucis d'expliquer et de discuter, etc."

Pour expliquer ce complexe d'attentes, Jean-Pierre Segal évoque le style des chefs traditionnels océaniens et il reprend brièvement la comparaison dans ce livre. L'ethnologue que je suis ne peut qu'abonder dans son sens. De fait, dans la plupart des langues kanak, une expression comme "s'occuper" renvoie très explicitement à l'attitude de "respect" (autre grand mot de la culture kanak) qu'un "chef" doit avoir vis-à-vis de ses "sujets", un "aîné" vis-à-vis de ses "cadets". Utilisée dans le contexte des relations de travail elle est assurément révélatrice d'une certaine continuité socioculturelle. Malheureusement, il faudrait avoir plus d'espace, qu'il en est octroyé à une préface, pour montrer à quel point Jean-Pierre Segal vise juste lorsqu'il affirme que les relations de travail introduites par les Européens sont profondément réinterprétées par l'imaginaire politique océanien. Je me contenterai de jeter ici quelques jalons.

1) Dans le monde kanak traditionnel, les rapports statutaires (chef-sujets, aîné-cadets) sont pensés et vécus sur le mode de l'échange. Ce sont des rapports de personne à personne qu'il faut nourrir de respect mutuel et d'un flux permanent de dons réciproques (nourriture, richesses, paroles, services). Reformulation dans le contexte de l'entreprise : "Des trois relations évoquées au métier, à l'autorité et à l'entreprise elle-même, nous dit Jean-Pierre Segal, c'est incontestablement le rapport personnalisé au patron qui domine la sphère de la petite entreprise, en Nouvelle-Calédonie comme en Métropole".

2) Ces rapports créent une identité commune entre les échangistes, un véritable lien de parenté. Un patron métropolitain interviewé par Jean-Pierre Segal résume en une formule choc la transposition de cette idée dans le champ de l'entreprise : *"Ici, on n'est pas le patron et le salarié, on est un binôme"*.

3) Pour autant les liens ainsi créés ne sont jamais tout à fait acquis, donnés une fois pour toute. Ils demandent à être régulièrement réaffirmés par de nouveaux échanges. Y manquer, ce n'est pas seulement s'exposer à une perte de confiance, c'est prendre le risque d'une rupture de la relation et de l'irruption de la violence. Il n'y a pas d'entre-deux et d'à-peu-près dans l'imaginaire politique océanien. On est soit dans le respect et l'échange qui gouvernent la sociabilité humaine, soit dans les rapports de force entre individus dénoués de toute obligation ou attache sociale, rapports qui caractérisent la brousse et tout ce qui se situe au dehors de l'espace social. Transposée dans le champ de l'entreprise, cette orientation donne toute leur valeur aux conseils de discussion et d'écoute comme conditions nécessaires du "vivre ensemble" prodigués par Jean-Pierre Segal.

4) Si l'échange et le respect sont obligatoires, ils n'impliquent aucune égalité entre les protagonistes. Au contraire, tout échange informe une hiérarchie qui procède généralement d'un primat du premier don : le donateur initial est de rang supérieur au bénéficiaire et cette position lui est reconnue tant qu'il continue d'alimenter régulièrement la relation par de nouveaux dons.

5) Consécutivement, il y a toujours une dimension compétitive dans l'échange, chacun éprouvant dans les transactions à la fois la solidité de son rang et de celui de son partenaire. Le plus haut dans le système des rangs doit aussi être celui qui se montre le plus généreux. L'autorité se mérite. Actuellement, cette orientation et la précédente trouvent un écho dans la plainte émise par certains responsables de petites et moyennes entreprises (PME) d'avoir à maintenir une présence constante dans leur entreprise, de répondre à de sempiternelles sollicitations et pour autant de n'être jamais tenu pour quitte.

6) A l'asymétrie statutaire entre deux échangistes, doit correspondre une égalité de traitement entre tous ceux qui sont dans une relation de subordination à une même personne de rang supérieur. Toute différence dans les échanges est aussitôt interprétée comme un manque de respect par ceux qui se sentent lésés et une rupture de relation. Pensons, dans le cadre de l'entreprise contemporaine, aux difficultés que représente toujours une négociation avec plusieurs syndicats concurrents, même - et j'allais dire surtout s'ils n'ont pas la même représentativité. Le statut est en Océanie affaire de relation, pas de nombre. Je ne peux que renvoyer ici aux situations qui sont décrites dans le livre aussi bien au sein de l'entreprise bancaire que de l'entreprise de transport et de l'entreprise d'aviation civile.

7) Dans cette perspective, on comprendra que la notion de "collectif" ne permette pas de rendre compte de la nature des groupes sociaux formés aux différents niveaux de la structure sociale. Dans le monde kanak traditionnel, un groupe (sous-clan, clan, chefferie) n'est jamais constitué que par l'ensemble de ceux qui entretiennent, chacun pour leur

compte, de manière autonome et privilégiée, une relation d'échange avec le même détenteur d'un rang supérieur. Contrairement à une idée reçue et fortement enracinée chez les Européens, la solidarité du groupe n'a rien d'automatique, ni d'obligée. D'où l'importance de la recherche de consensus dans les débats qui permet de préserver l'égalité des parties prenantes. Reformulée dans le champ de l'entreprise, cette orientation pourrait aboutir au précepte suivant : ce n'est que dans la mesure où le patron respecte une stricte égalité de traitement entre ses employés qu'il peut espérer parvenir à créer un collectif au sein de son entreprise, quelque chose se rapprochant quelque peu du modèle de la chefferie à l'océanienne.

8) Le caractère non transitif des relations sociales (ce n'est pas parce que A est relation d'échange avec B et B en relation avec C que A est en relation avec C) et l'égalitarisme présidant aux rapports entre subordonnés explique pourquoi les remarques, les réprimandes et les sanctions doivent être administrées hors témoin et avec mesure. Tout ce qui est perçu comme excessif en ces matières est interprété comme un manque de respect et une rupture de lien. Dans son livre, Jean-Pierre Segal nous fournit plusieurs illustrations du phénomène qu'il a pu observer dans des entreprises de taille et de secteur différents. Arrêtons là pour l'instant. Très récemment, lors d'une enquête auprès d'une vingtaine de petits entrepreneurs kanak installés en tribu qui m'avait été confiée dans le cadre de l'élaboration du Schéma d'aménagement et de développement de la Nouvelle-Calédonie(*), il m'a été donné de vérifier la permanence des dispositions de l'imaginaire politique kanak que je viens de décliner très sommairement ainsi leur poids dans la structuration de l'activité économique en brousse. J'ai retrouvé chez les petits patrons kanak les mêmes problèmes que ceux décrits par Jean-Pierre Segal dans les entreprises qu'il a étudiées, mais portés à incandescence du fait des contradictions entre une sociabilité traditionnelle fondée sur la quête d'équilibre dans les relations interpersonnelles d'échange et les contraintes d'une économie de marché commandée par la libre concurrence.

Faut-il pour autant se laisser aller à penser qu'il existe une incompatibilité entre logique économique et culture kanak ou plus largement océanienne, que seul le temps pourra résorber ? Je ne le crois pas et le travail de Jean-Pierre Segal arrive à temps pour nous inviter à faire preuve d'imagination collective et plus encore œuvre de dialogue le pari sur l'intelligence des signataires des Accords de Matignon-Oudinot et de l'Accord de Nouméa. J'en conviens aisément : le chemin n'est pas des plus faciles ; mais il est le seul si on veut un jour, pas trop lointain, voir l'émergence d'un imaginaire politique commun. Un imaginaire qui serait à même de concilier tous les imaginaires politiques particuliers du Pays. Il n'en va pas seulement, on le sait, du bon fonctionnement des entreprises calédoniennes, mais de l'existence même de la Nouvelle-Calédonie en tant que société.

Merci Jean-Pierre de nous le rappeler.

Patrice Godin

Ethnologue

(*Enquête sur les petites entreprises kanak en tribu. www.nouvellecaledonie2025.gouv.nc

INTRODUCTION

Les entreprises de la Nouvelle-Calédonie ont connu ces dernières années un niveau de conflictualité sociale particulièrement élevé. On peut prendre la mesure du phénomène en rapportant à la taille de la population active le nombre de journées non travaillées par les grévistes, augmenté du nombre de journées non travaillées par les salariés empêchés de travailler par le recours au blocage de leur entreprise. La moyenne annuelle obtenue pour la période 2004-2007, qui correspond au pic le plus élevé enregistré, s'établit à 280 jours non travaillés pour 1000 salariés, chiffre se situant huit fois au-dessus de celui observé en France métropolitaine¹ au cours de la période 1998-2005. Mais cette conflictualité est loin d'avoir touché de la même façon tous les secteurs d'activité et toutes les entreprises. Certaines d'entre elles, y compris parmi celles qui avaient été affectées quelques années plus tôt par des conflits sérieux, sont parvenues depuis à construire un dialogue social relativement efficace. A la question classiquement posée en Nouvelle-Calédonie des causes d'un niveau aussi élevé de conflictualité sociale mérite donc d'être ajoutée celle de savoir à quelles conditions cette incontestable conflictualité globale peut être localement contenue, voire dépassée, grâce à l'établissement d'un dialogue jugé économiquement et socialement acceptable par les parties prenantes.

Des explications structurelles d'une conflictualité globale

Comment analyser cette montée de la conflictualité sociale observée au cours des deux dernières décennies ? Des facteurs globaux, affectant la société calédonienne dans son ensemble, et des facteurs locaux, observables au niveau du fonctionnement élémentaires des entreprises, se sont conjugués pour produire une situation inédite.

Les facteurs économiques sont les premiers mis en avant par ceux qui cherchent à l'expliquer. Les revendications salariales occupent, de fait, le premier rang, dans un contexte insulaire, marqué par la cherté du coût de la vie et une distribution très inégale des rémunérations. Le boom de l'économie locale et la forte demande de main-d'œuvre émanant des entreprises encouragent l'expression de ces revendications sur un marché du travail où dominent les emplois peu qualifiés et peu rémunérés. La dimension politique est également soulignée dans un contexte marqué, à partir des années 80, par la montée des revendications indépendantistes.

L'entreprise devient alors une des scènes principales où s'expriment les revendications de rééquilibrage des pouvoirs et de réduction des écarts de rémunérations et de statut. L'importance et la nouveauté du phénomène sont inséparables de la présence de plus en plus significative des Kanak et des autres Océaniens dans les entreprises du secteur privé. Leur entrée massive dans le monde du travail est synonyme de changements aussi bien pour les entreprises, conduites à repenser leur mode de management, que pour le monde syndical au sein duquel les Kanak avaient longtemps laissé l'initiative et la direction des opérations aux caldoches (Encadré 1). L'émergence d'un syndicalisme associant radicalisation dans les revendications et engagement politique dans la défense de la cause kanak modifie à cette époque le paysage syndical calédonien. Le succès qu'il rencontre engage alors les autres organisations syndicales à s'inspirer de ses méthodes et à durcir leurs revendications.

¹ Voir annexe 1

ENCADRÉ 1 - CONVENTIONS DE VOCABULAIRE UTILISÉES DANS CET OUVRAGE

Les termes de Calédoniens, Kanak, Océaniens, Caldoches qui sont utilisés dans cet ouvrage nécessitent de la part de l'auteur un effort de clarification, ne serait-ce qu'en raison de la diversité des usages qu'en font les Calédoniens eux-mêmes et des significations, variables elles aussi, qui leur sont attachées. L'emploi, indispensable et incontournable, de ce vocabulaire non stabilisé (voire controversé) risque fort de susciter chez certains de nos lecteurs calédoniens des incompréhensions, ou pire des irritations, que nous souhaitons, autant qu'il est possible, minimiser à défaut de pouvoir les faire totalement disparaître.

C'est la raison pour laquelle nous indiquons ci-dessous les conventions adoptées dans l'écriture de cet ouvrage afin d'en rendre la lecture aussi claire et compréhensible que possible. Leur choix comporte une part irréductible d'arbitraire dont nous avons pleinement conscience. Le Métropolitain que je suis remercie les Calédoniens qui ont bien voulu lui prodiguer, le guider dans l'adoption de ces conventions. Il demande à ceux de ses lecteurs qui ne se satisfont pas des choix adoptés de bien vouloir faire preuve d'indulgence à son égard.

Le terme Calédonien est employé dans ce livre avec le sens suivant : personne qui habite en Nouvelle-Calédonie. Il peut comprendre donc les Métropolitains, les Caldoches, les Kanak, les Océaniens et les Métis. L'auteur est conscient du fait que, dans l'esprit de nombre de lecteurs de Nouvelle-Calédonie ce terme pourra inconsciemment renvoyer à une appartenance culturelle de type européenne. Il ne veut pas dire ici "citoyen calédonien" au sens de l'Accord de Nouméa.

Le terme Kanak est pris dans le sens qui a été donné par le Préambule de l'Accord de Nouméa, à savoir la population issue de la population autochtone de Nouvelle-Calédonie avant la colonisation. Il est dans l'ouvrage invariable selon l'écriture proposée par cet Accord. On a donné dans l'ouvrage le même sens aux termes Kanak et Mélanésiens.

Les "Océaniens" désignent dans le livre les personnes originaires d'Océanie autres que les Kanak et notamment les Wallisiens, Futuniens et Tahitiens.

Le terme "Caldoche", dans la mesure où l'auteur a reçu des assurances autour du fait qu'il avait désormais perdu les connotations négatives ayant pu dans le passé lui être associées, a été choisi ici pour désigner les Européens dont les ancêtres sont issus de la colonisation pénitentiaire (qu'ils aient été bagnards ou surveillants) comme de la colonisation libre. Le lecteur moins averti des réalités calédoniennes n'oubliera pas d'une part que le terme caldoche est un peu familier, d'autre part que dans les familles concernées on peut avoir bien évidemment également des ancêtres kanak ou issus des vagues d'immigration étrangères venues en Calédonie à compter de la colonisation à savoir notamment Tonkinois, Javanais, et Japonais.

Le Métropolitain est pour l'auteur, la personne originaire de Métropole qui s'est installée en Nouvelle-Calédonie (quelque soit sa durée de résidence et son lieu de vie).

L'annexe 2 revient sur les raisons nous ayant guidé dans ces choix et précise le sens que l'on donne aux mots **identité et culture** qui sont communément associées à ce vocabulaire (identité caldoche, culture kanak).

Une mise en perspective historique

Le monde du travail calédonien a été historiquement marqué par l'expérience du travail forcé, qu'il soit imposé aux forçats ou aux populations indigènes, ou par la pratique du travail forcé et mal rémunéré, subis par les travailleurs, venus notamment du Tonkin, employés dans les mines. L'entreprise calédonienne, fruit le plus souvent d'initiatives individuelles, est restée longtemps de taille réduite et soumise à l'autorité sans partage de son propriétaire. L'idée même de régulation sociale a donc mis du temps à cheminer dans les esprits des dirigeants d'entreprise, habités par le sentiment d'être, en tant qu'entrepreneur souvent parti de rien ou de peu de choses, légitimés à demeurer les seuls maîtres à bord.

Des transformations profondes du monde du travail s'opèrent en Nouvelle-Calédonie au sortir de la deuxième guerre mondiale. L'abolition du code de l'indigénat en 1946, la loi sur la parité des salaires entre Européens et les autres ethnies en 1956, la création de la CAFAT^(*) en 1958 ont par étapes réduit l'écart considérable qui séparait des standards métropolitains les règles locales en vigueur. Le boom du nickel produit à partir des années 70 une accélération de la croissance économique et le développement d'une nouvelle classe d'entrepreneurs venus de Métropole ou d'ailleurs. Le syndicalisme calédonien², qui a gardé des liens étroits avec les centrales métropolitaines, est un des moteurs de ces évolutions. Son implantation reste cependant limitée aux quelques "grandes entreprises" du territoire et ses états-majors sont encore largement recrutés parmi les Caldoches.

Les tensions politiques et sociales qui traversent la société calédonienne à partir des années 80 commencent alors à s'exprimer dans la sphère de l'entreprise. Elles y mettent à mal, à partir des années 90, l'autorité jusqu'ici faiblement contestée de ses dirigeants

2 Henri Israel. Une histoire du mouvement syndical en Nouvelle-Calédonie. Nouméa. Ile de lumière. 2007

* Caisse de compensation des prestations familiales, des accidents du travail et de prévoyance des travailleurs de Nouvelle-Calédonie.

traditionnels. Elles interrompent le travail de négociation collective qui avait produit de nombreux accords collectifs au début des années 80 et assuré la couverture par des conventions collectives de la quasi-totalité des salariés calédoniens. Cette dynamique de dialogue cesse de fonctionner, en dépit des efforts des pouvoirs publics pour le ranimer. *“L’année 2000, affirme le préambule du Pacte Social, première tentative pour se saisir d’un sujet désormais reconnu comme stratégique, doit permettre de créer les conditions d’une véritable paix sociale nécessaire au développement économique, notamment par la reconnaissance et le respect des partenaires sociaux dans le champ d’action qui est le leur. C’est une nouvelle vision des relations sociales qui doit naître, plus constructive et plus sereine”.*

L’augmentation de taille que connaissent alors beaucoup d’entreprises calédoniennes, qui bénéficient d’un contexte économique porteur, les met en demeure de mettre en place à l’échelle de l’entreprise, un dialogue social en lieu et place des formes informelles et personnalisées qui étaient jusqu’ici d’usage dans la plupart d’entre elles. C’est également dans ce contexte que le syndicalisme, jusqu’ici concentré dans quelques grandes entreprises, s’implante de façon beaucoup plus large dans les entreprises moyennes et grandes à l’échelle du territoire. De nouvelles formes de contestation apparaissent qui bousculent à la fois les frontières réglementaires, les repères des chefs d’entreprise et ceux des états-majors syndicaux. Une nouvelle génération de responsables syndicaux, issue du monde kanak, accède à des responsabilités tant au niveau local, au niveau sectoriel qu’au sein des directions syndicales, apportant à la fois ses réseaux sociaux au sein du monde kanak et son propre style dans la pratique syndicale.

De nouvelles formes de conflictualité

On assiste à une radicalisation des luttes syndicales se traduisant non seulement par la multiplication du nombre de conflits, reflétées dans les statistiques, mais encore par le recours fréquent au blocage de l’entreprise comme préalable quasi obligé avant l’ouverture de négociations autour de cahiers de revendications souvent maximalistes.

On constate dans bien des cas que les signes avant-coureurs de ces conflits sont inaudibles aux oreilles des managers de culture européenne qui sont surpris de voir tout à coup se lever un vent de révolte là où, jusqu’ici, régnaient le calme et le silence. Le caractère généralement individuel des litiges et le fait qu’ils soient portés par un seul syndicat, sous le regard de ses concurrents qui attendent tranquillement leur heure pour présenter leur propre cahier de revendication, désarçonne plus d’un responsable d’entreprise, a fortiori quand il est fraîchement débarqué de Métropole.

Le contraste qui s’observe entre la force de la résolution collective que manifestent les salariés en lutte et la réserve timide qu’ils avaient, dans bien des cas, adoptée jusque là, bouscule les représentations d’un monde local se révélant beaucoup moins pacifique que ne le laissaient présager ses apparences. La capacité des syndicats à mobiliser leurs troupes comme les proportions inattendues prises par certains conflits locaux, paraissent obéir à des dynamiques internes échappant largement à la compréhension du management. Dérouté autant par le contenu des revendications que par la forme dans laquelle elles sont exprimées, les directions d’entreprise mesurent, à ce moment, l’ampleur des incompréhensions réciproques qui couvaient sous les routines du quotidien. Certes, des facteurs externes, relevant des stratégies des états-majors syndicaux ou patronaux, peuvent être aussi de la partie. Le risque existe, en concentrant sur ces stratégies tous les projecteurs, de laisser dans l’ombre les déterminants purement locaux de ces conflits et de se priver ainsi de la possibilité d’en tirer des leçons.

La relance du dialogue social

Dans ce contexte de plus en plus désordonné, regardé comme étant de nature à porter sérieusement préjudice au développement économique local, les pouvoirs publics ont tenté au cours de la période récente de reprendre la main, d’un côté en veillant à une application plus rigoureuse de la loi au niveau local, dissuadant notamment les blocages d’entreprise, et, de l’autre en encourageant une relance d’un dialogue social.

L’organisation de sessions annuelles, permettant à leurs auditeurs de prendre conscience, notamment à travers la découverte d’autres réalités³, et la mise en discussion publique des conclusions de leurs travaux dans le cadre de forums sociaux successivement tenus en 2006, 2007 et 2008, ont été les premières traductions concrètes d’un processus de construction concertée de nouvelles régulations sociales. Ce processus, pour être pleinement efficace, devra être en mesure de “descendre” jusqu’au niveau des entreprises elles-mêmes et se traduire par une nouvelle façon d’y envisager la concertation entre les parties prenantes. C’est bien à ce niveau élémentaire de l’entreprise que parvient, ou non, à se nouer un dialogue social efficace et respectueux (efficace parce que respectueux) capable d’accompagner les aléas inévitablement liés au fonctionnement d’une entreprise, de dissiper les malentendus qui surviennent, d’anticiper les situations à risque et de trouver des issues acceptables aux conflits d’intérêt qui ne manquent jamais de survenir.

L’entreprise calédonienne, terra incognita.

Ce fonctionnement élémentaire du dialogue social, ayant pour cadre ce domaine privé qu’est l’entreprise, est aujourd’hui mal connu. On connaît mal le fonctionnement des entreprises calédoniennes qui savent gérer, apparemment sans heurt, leurs relations sociales avec leurs salariés et/ou partenaires syndicaux. Mesurant la fragilité des équilibres qu’elles ont su trouver en leur sein, elles se gardent généralement de faire la publicité sur leurs méthodes.

³ Les deux sessions sur le dialogue social organisées en 2007 et 2008 à l’initiative de la Directrice du Travail et de l’Emploi de Nouvelle-Calédonie poursuivaient précisément cet objectif.

On sait fort peu de choses des modes de régulation mises en place dans les petites entreprises au sein desquelles la présence syndicale est quasiment inexistante. Certaines d'entre elles sont marquées par un turnover important du personnel ; d'autres cherchent désespérément le personnel qualifié dont elles ont besoin ; d'autres, encore, parviennent à former et stabiliser leurs salariés. On aimerait en savoir plus, dans ce dernier cas de figure, sur la nature des liens apparemment solides qui ont été tissés entre ces salariés et leur employeur. Le terme de paternalisme, peu flatteur dans le vocabulaire métropolitain, est parfois employé. Faisant référence aux pratiques sociales du patronat occidental, il paraît mériter d'être sérieusement retravaillé, sinon reformulé, si on l'applique aux salariés calédoniens d'aujourd'hui.

On connaît un peu mieux les situations dans lesquelles les tensions internes débordent des frontières de l'entreprise et entrent, sous la forme de conflit dans la sphère publique. Les médias offrent à cette occasion l'opportunité aux porte-parole patronaux et syndicaux d'exprimer leurs vues sur le conflit en cours. Mais les événements déclencheurs qui sont mis en avant comme justification de l'action syndicale ne représentent bien souvent qu'une partie des vindictes accumulées. La diversité des griefs exprimés dans les cahiers de revendications en témoigne. L'enregistrement statistique, très précieux,⁴ que fait la Direction du Travail et de l'Emploi des thématiques revendicatives, ne peut aller au-delà des causes immédiates mises en avant dans le cours du conflit. Connaître les déterminants plus lointains de ces conflits demanderait d'autres modes d'investigations.

Présentation de l'enquête

C'est dans ce contexte que la Direction du Travail et de l'Emploi de la Nouvelle-Calédonie a souhaité voir réaliser une enquête sur le fonctionnement du dialogue social au sein d'un panel d'entreprises calédoniennes ayant accepté de se prêter à l'exercice. S'agissant de la première enquête de ce genre, les objectifs étaient modestes. Le champ couvert par l'enquête ne pouvait couvrir l'ensemble des secteurs d'activité. Il n'était pas possible, non plus, de bâtir un échantillon représentatif de la diversité des tailles d'entreprises, des types de main-d'œuvre employée et, surtout, de l'éventail des situations existantes en matière de dialogue social interne. Il était, enfin, nécessaire d'obtenir l'accord à la fois des dirigeants des entreprises sollicitées mais aussi, en leur sein, des différents partenaires dont il importait de recueillir les points de vue.

Le fait que cette enquête ait été commandée par la Direction du Travail et de l'Emploi, qui, en qualité, entretient des relations suivies avec l'ensemble des acteurs sociaux⁵ et intervient souvent comme médiateur des conflits, a constitué un atout décisif pour pouvoir diversifier nos terrains d'analyse et inclure, à côté d'entreprises à bonne réputation sociale, d'autres entreprises ayant été confrontées dans un passé plus ou moins proche à des situations difficiles. Ainsi plusieurs des entreprises de notre échantillon avaient connu des conflits sérieux dans le cadre desquels la médiation de la Direction du Travail et de l'Emploi avait été demandée. L'acceptation de l'enquête par la direction et la participation des représentants des salariés aux entretiens s'inscrivaient dans la continuité de la relation de confiance ainsi établie, laquelle m'ouvrait toutes les portes de l'entreprise. Plusieurs de nos enquêtés avaient, en outre, travaillé dans d'autres entreprises dont ils pouvaient parler, élargissant ainsi le champ couvert par l'enquête et éclairant leur expérience présente à la lumière des expériences faites ailleurs.

Les secteurs d'activité couverts par l'enquête sont assez représentatifs du secteur privé calédonien : mines, bâtiment, banques, transporteurs terrestres et aériens, restauration et loisirs. Le nombre d'enquêtés par entreprise varie naturellement selon la taille de l'entreprise. La diversité des secteurs d'activité a permis de varier les profils des enquêtés en termes d'âge, de genre, de qualification, de type de responsabilité et d'origine ethnique. Les données d'enquête ont été complétées par de nombreux échanges avec les auditeurs de la première session sur le dialogue social ainsi qu'avec différents acteurs et observateurs de la vie sociale calédonienne. Au total, une centaine d'entretiens approfondis ont été réalisés.

Dans chacun des terrains étudiés, nous avons rencontré un panel d'acteurs locaux de tout niveau de responsabilité et de toute obédience syndicale. Qu'ils soient chef d'entreprise, délégué syndical, agent de maîtrise, délégué du personnel, adhérent de base ou non syndiqué, tous nos interlocuteurs se sont exprimés d'abord en tant qu'individu acceptant de communiquer son expérience et son vécu personnel des relations de travail dans son entreprise.

Différences culturelles et fonctionnement des entreprises

La manière dont nous avons conduit les enquêtes et l'analyse du contenu des données recueillies s'est largement appuyée sur l'expérience acquise dans le cadre de mon équipe de recherche du CNRS⁶ qui travaille, dans une perspective comparative internationale, sur le thème de l'influence de la dimension culturelle sur le fonctionnement des organisations. Dans cette approche que nous avons précédemment appliquée à une grande diversité de contextes nationaux, l'entreprise est analysée comme le lieu d'une rencontre interculturelle entre, d'un côté, les repères auxquels se réfèrent les salariés locaux pour définir une manière acceptable de vivre ensemble, et, de l'autre, ceux

⁴ La contestation des sanctions prises à l'égard du personnel, les revendications portant sur les qualifications et les promotions internes, la mise en cause du fonctionnement des institutions représentatives du personnel sont, si on les additionne, à l'origine de davantage de conflits que le refus de satisfaire des revendications salariales.

⁵ Avoir été un des animateurs de la première session sur le dialogue social et d'avoir, à cette occasion, tissé des liens avec les représentants de tous les syndicats et organisations patronales qui étaient réunies dans ce cadre, m'a également largement facilité la tâche.

⁶ On trouvera un aperçu de nos résultats de recherche dans l'ouvrage «cultures et Mondialisation», collection Point Seuil. 1998 et des développements plus approfondis sur la méthode dans l'ouvrage de philippe d'iribanre «Penser la diversité du monde» Le Seuil. 2008.

Voir aussi Annexe 3.

auxquels se réfèrent les gestionnaires en s'appuyant sur des modes de raisonnement et des outils de gestion se voulant "universels" (bien qu'ils soient profondément enracinés dans les références culturelles nord-américaines).

Ce qui vaut pour la gestion d'une entreprise s'applique aussi à la construction du dialogue social. Les Français sont bien placés pour le savoir, eux qui ne sont toujours pas parvenus à se convertir aux "bonnes pratiques" de leurs voisins allemands ou scandinaves qui leur sont cités en exemple depuis des décennies. La Nouvelle-Calédonie s'apparente dans cette perspective à un cas d'école puisqu'elle est le cadre du transfert⁷, au sein d'une société multiculturelle, d'une conception et d'une organisation de la régulation des relations de travail forgées en Métropole au long d'une histoire sociale s'étalant sur plus d'un siècle.

Le cadre correspondant réunit un corps de règles juridiques, de normes de comportement et des rituels de fonctionnement qui, c'est une hypothèse de travail, ne prennent probablement pas le même sens pour les salariés issus de communautés n'ayant ni la même histoire ni les mêmes repères.

La figure du délégué syndical, par exemple, n'évoque certainement pas le même imaginaire dans l'esprit d'un sidérurgiste lorrain, gardant en mémoire les grands épisodes d'une histoire sociale écrite par plusieurs générations d'ouvriers métallurgistes syndiqués, et dans celui d'un jeune mélanésien ayant en tête d'autres images et d'autres repères en matière de construction d'une action collective et solidaire. Des expressions telles que "dialoguer", "négocier", "consulter", "discuter" ou "passer contrat" peuvent donner matière à des interprétations différentes d'une culture à l'autre. Ce qui vaut, à l'échelle internationale, entre Chinois et Américains, Russes et Japonais, vaut aussi pour les Calédoniens de culture européenne et de culture océanienne. Certes, il existe au sein de chaque communauté des "passeurs" qui, pour avoir appris à connaître en profondeur la culture de l'autre communauté, sont en mesure de passer intellectuellement d'un repère à l'autre. Le plus grand nombre, cependant, faute d'avoir pu faire ces apprentissages, fait l'expérience de ces différences, et des malentendus qui vont avec, dans l'entreprise qui constitue un des lieux où se rencontrent l'ensemble des communautés calédoniennes.

Les salariés océaniens, qu'ils soient Kanak, Wallisiens ou Tahitiens ou venus du Vanuatu, n'ont, en général, qu'une expérience récente de l'entreprise gérée à l'occidentale. Si leurs pratiques sociales et leur cadre de vie (logement, consommation, loisirs) ont spectaculairement évolué en l'espace d'une génération, abondant ainsi dans le sens de ceux qui prédisent (et généralement souhaitent) la constitution d'une société calédonienne "créolisée", les cadres de pensée à l'intérieur desquels ils analysent les rapports sociaux qu'ils vivent au sein de l'entreprise n'ont certes pas été modifiés aussi vite. L'entreprise doit être en mesure d'identifier ces différences et, mieux encore, d'en tenir compte si elle veut obtenir durablement le concours de l'ensemble de ses membres et construire avec eux des solutions, efficaces et durables, capables de prendre sens dans les repères de chacun.

Objet du livre

Cet ouvrage propose une synthèse des résultats de nos enquêtes et s'efforce d'en tirer des enseignements de portée plus générale, propre à nourrir et stimuler la réflexion des acteurs sociaux calédoniens qui souhaiteront, dans la continuité des efforts déjà engagés dans le cadre des sessions sur le dialogue social, réfléchir ensemble à l'élaboration de nouvelles régulations adaptées aux réalités quotidiennes du contexte de travail calédonien. Eux seuls sont légitimes à le faire et, quelle que soit notre sympathie avec leur projet, nous nous garderons bien de nous substituer à eux.

Ce livre s'adresse également aux gestionnaires, d'où qu'ils viennent, qui sont directement confrontés aux réalités, souvent difficiles à décoder, du fonctionnement social des entreprises calédoniennes. Il aura atteint un de ses objectifs s'il parvient à leur donner de nouveaux arguments pour convaincre leurs collaborateurs des trois choses suivantes: d'abord de la nécessité de se mettre à l'écoute de l'autre, surtout quand ses réactions surprennent ou choquent; ensuite, des dangers d'enfermer l'autre dans des stéréotypes tentant d'expliquer ses attitudes et ses comportements comme le produit de sa "culture"; enfin, de la possibilité de mettre en place, comme ont su le faire certaines entreprises de notre échantillon, des procédures internes utiles en termes de prévention de certains conflits récurrents, liés en particulier à l'administration des sanctions ou à la distribution des récompenses et des promotions.

Les convaincre, d'abord, de se mettre à l'écoute. C'est en tous cas ce que nous avons tenté de faire à la fois dans la conduite et l'analyse de nos entretiens. Notre enquête n'a pas cherché à démêler le vrai du faux dans la responsabilité des conflits évoqués par nos interlocuteurs. Elle a seulement voulu rendre compte de la façon dont chacun d'entre-eux avait vécu la situation correspondante et lui avait donné du sens. Ensuite, les dissuader d'enfermer "l'autre", celui que l'on ne comprend pas ou qu'on ne cherche pas à comprendre, dans des stéréotypes expliquant mécaniquement ses réactions. Les encourager, plutôt, à s'interroger sur les raisons pour lesquelles cet "autre" peut, en fonction de la façon dont l'entreprise agit à son égard, passer d'une attitude coopérative à une attitude hostile, et vice et versa. Les convaincre, enfin, de la nécessité d'adapter les modes de gestion aux repères de ses salariés, y compris quand ceux-ci sont éloignés des leurs, le gestionnaire ayant toujours quelque chose à gagner à prendre conscience de la relativité culturelle des principes qui guide sa propre action.

Organisation de l'ouvrage

La présentation de nos résultats d'enquête est organisée en trois temps qui correspondent à trois cas de figures méritant à notre sens d'être soigneusement distingués quand bien même ils possèdent certaines propriétés communes sur lesquelles nous reviendrons dans la partie conclusive de l'ouvrage.

⁷ Bien que la compétence en matière de droit du travail ait été transférée à la Nouvelle-Calédonie, ce n'est que récemment et timidement qu'à commencé l'édification d'un cadre réglementaire spécifiquement calédonien dont les modifications (code du travail, loi du pays sur l'emploi local) sont soumises à avis du conseil d'État, et peuvent-être, le cas échéant déferées devant le conseil constitutionnel.

Nous commencerons par exposer la situation des petites et moyennes entreprises, en nous appuyant sur une succession de récits choisis parmi les épisodes les plus marquants décrits par nos interlocuteurs des cinq entreprises au sein desquelles nous avons enquêté. Plusieurs raisons nous y engagent. C'est bien là que travaillent la plus grande partie des salariés du secteur privé. La concertation sociale s'y construit dans le cadre d'une relation directe entre le patron et ses employés, hors du formalisme prévu par le législateur pour encadrer le dialogue social au sens institutionnel du terme. L'acteur syndical est rarement présent ce qui n'empêche pas certains salariés, craignant le face-à-face, de faire occasionnellement appel à des tiers pour porter au patron la demande qu'ils n'oseraient directement lui adresser.

Nous examinerons, dans un second temps, la situation des entreprises calédoniennes de plus grande taille en nous arrêtant aux cas de figure, illustrés par trois exemples dans notre échantillon d'enquête, des entreprises appartenant à des secteurs d'activité faisant appel à une main-d'œuvre initialement peu qualifiée, recrutée largement au sein des communautés kanak et océaniques. Beaucoup parmi ces salariés océaniques découvrent le monde de l'entreprise gérée à l'occidentale. Ce cas de figure présente trois caractéristiques majeures dans la perspective où nous nous situons : l'accompagnement au quotidien des ouvriers est délégué par le patron à un encadrement intermédiaire, associant généralement Océaniques et Européens, qui devient un acteur important de la régulation des rapports de travail ; le portage des demandes adressées par les salariés à leur patron est, au moins en partie, assurée par les délégués qu'ils ont élus. Les organisations syndicales, désormais implantées dans l'entreprise, entrent en concurrence pour assurer la défense des intérêts des salariés qu'elles cherchent à représenter.

Nous présenterons, enfin, dans un troisième temps, les données recueillies dans un troisième contexte, celui des entreprises offrant un éventail plus large de qualifications. On trouve dans ces entreprises, une présence beaucoup plus importante à tous les niveaux des Caldoches présents dans le pays depuis une ou plusieurs générations, de Métropolitains ayant choisi de s'établir définitivement sur place ou de Métropolitains de passage. Cette présence introduit une pluralité de repères non seulement en termes de dialogue social "institutionnalisé" mais aussi en termes de management quotidien. Il résulte de ce caractère multiculturel à la fois des sources spécifiques de tensions et des complexités supplémentaires dans la régulation de celles-ci.

Un chapitre conclusif, reprenant l'ensemble de notre matériel, s'efforcera de dégager les principaux résultats de nos enquêtes et d'en tirer les enseignements. On indiquera, enfin, de quelle façon ce travail pourrait être utilement prolongé.

CHAPITRE 1

HISTOIRES DE PME

Pourquoi les PME ?

Nous commençons notre périple au sein des entreprises calédoniennes par les plus petites d'entre elles. Nous pourrions argumenter ce choix en soulignant l'importance quantitative de ces PME dans l'emploi de la population active calédonienne. En réalité, notre choix découle d'une hypothèse de travail. La construction interne de la coopération est une condition quasi nécessaire à la pérennité économique des petites entreprises. Celles-ci constituent donc un lieu a priori fécond d'observation pour tenter d'en appréhender les ressorts. Nous pensons que ces structures d'emploi offrent un bon aperçu des formes élémentaires du lien social unissant les salariés à leur patron, à leurs collègues et à leur entreprise au sein du monde du travail calédonien. Sans idéaliser la situation de ces structures, parfois trop rapidement parées de toutes les vertus de la taille humaine, nous pensons qu'elles disposent, de par leur taille mais aussi en raison des liens de proximité qui se tissent entre ses membres, d'atouts propres à leur permettre de répondre aux attentes des salariés locaux. Aux yeux de beaucoup parmi ceux-ci, en particulier les moins qualifiés d'entre eux, l'entreprise "à l'occidentale" est regardée comme un univers étranger, porteur d'incertitude et générateur de craintes. Leur besoin d'être rassuré n'a d'égal que leur aspiration à trouver, malgré ces incertitudes et ces craintes, une place stable au sein d'un collectif qui les adopte et leur accorde sa considération.

Certes, ces atouts que constitue la taille "humaine" de la PME ne sont pas toujours mis au service du bien-être des salariés et de l'harmonie du collectif de travail. On sait de longue date que la fragilité économique et financière des petites structures s'accompagne souvent d'une précarité des formes d'emplois qui n'est pas propre à rassurer les salariés sur la pérennité de leur emploi. Nul ne peut, enfin, ignorer la faiblesse du pouvoir d'attraction exercé par ces PME sur des salariés calédoniens, plus enclins à aller travailler, s'ils le peuvent, dans une grande entreprise ou dans le secteur monde public et para public, offrant des emplois plus sûrs et mieux rémunérés.

Cette fragilité structurelle des PME calédoniennes devrait, en théorie, conduire leur patron, généralement d'origine européenne, à s'interroger sur l'adéquation au contexte local de leurs pratiques internes de gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de recrutement, de formation ou d'administration des sanctions et des récompenses. Il est clair que tous ne le font pas. Il nous importait de rencontrer des patrons qui, sans préjuger de la qualité des résultats qu'ils avaient obtenus dans cette perspective, avaient au moins le mérite d'avoir essayé. Il nous intéressait d'entendre leurs salariés pour mieux comprendre l'accueil réservé par ces derniers à ces tentatives.

Les réponses à ces questions que nous avons recueillies sont évidemment aussi diverses que peuvent l'être la personnalité des entrepreneurs, le profil des salariés et les contingences particulières propres aux différents métiers qu'ils exercent. Les petites et moyennes entreprises à partir desquelles se construit notre réflexion ne sauraient par conséquent être regardées comme "représentatives" ou "moyennes". Le fait même qu'elles aient toutes acceptées d'accueillir notre enquête et de se soumettre ainsi à un regard extérieur constitue en soi un "signe particulier".

Un échantillon diversifié

Il a semblé utile de diversifier dans l'enquête non seulement les secteurs d'activité des entreprises étudiées mais encore le profil culturel de ses gérants. En tant qu'entrepreneurs, ces derniers se sont nécessairement familiarisés avec la logique occidentale de gestion dont le respect conditionne la pérennité de leur structure. Mais, comme individu, chacun d'entre eux possède des repères culturels inspirant la conception qu'ils ont de leur rôle de chef d'entreprise, ainsi que des compétences, plus ou moins grandes, de décodage des attentes à l'égard de leurs employés. Bien que la très grande majorité des responsables d'entreprises calédoniens soient aujourd'hui d'origine européenne, il a paru intéressant d'inclure dans notre échantillon d'enquête des patrons "non occidentaux", et d'abord kanak, susceptibles d'appréhender autrement que leurs collègues de culture européenne la question de la construction d'un vivre ensemble efficace et acceptable dans l'entreprise "moderne". C'est par l'analyse de leurs témoignages que nous commencerons ce chapitre.

DES PATRONS CALÉDONIENS NON OCCIDENTAUX

Chefs d'entreprises kanak en pays coutumier

Des personnels difficiles à gérer

Notre enquête nous permet de rencontrer des entrepreneurs kanak qui dirigent de petites entreprises, soit dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, soit dans celui du BTP. Nos interlocuteurs ne font pas mystère des multiples difficultés qu'ils rencontrent en matière de recrutement, de formation et de stabilisation de la main-d'œuvre essentiellement locale qu'ils emploient, difficultés confirmées par d'autres enquêtes récentes⁸. "Je partage, déclare un entrepreneur, *l'opinion des chefs d'entreprise quand ils disent qu'il est difficile de gérer un chantier avec un personnel non assidu. C'est dur ce que je vais dire, mais quelquefois, je rends deux semaines en retard et on me pénalise. 45 jours, ce n'est pas 60 ou 90 ! On a pourtant la volonté de développer les îles Loyauté*". "Au niveau de mon gîte, explique son propriétaire, ce n'est pas le poisson ou les langoustes qui manquent ! Ce sont les pêcheurs". "Dans mon gîte à moi, poursuit-il, le chef cuisinier vient de Nouméa. Bon, c'est un Blanc. Jusqu'à présent, je n'ai pas eu un cuisinier de ma tribu. A chaque sortie de l'école hôtelière, on essaie d'avoir des gens de chez nous, mais ce n'est pas évident. J'ai un neveu c'est pas évident, il y a la copine à Nouméa, c'est un choix de vie".

Le personnel d'ici n'est pas fiable, déclare la gérante d'un hôtel-restaurant revenue sur sa terre natale après avoir longtemps travaillé en Métropole. Dès qu'il y a un problème qui se passe en tribu, ils s'absentent de façon injustifiée". "Je suis fatiguée de faire de la formation, ajoute-t-elle en soupirant. La frustration qu'elle exprime rejoint celle de notre interlocuteur précédent qui pensait œuvrer, en ouvrant un gîte, au bien-être de sa communauté. "On voulait donner du travail aux plus proches de la famille, les sœurs, les grandes sœurs". "Ils ne vont pas être à l'heure, indique le gérant d'un gîte, ça n'est pas évident tout ça. On a beau faire des réunions, on a beau dire. Ce n'est pas évident parce que c'est une structure familiale chez nous. Ce sont des nièces, des cousines, il y a toujours le respect. Y en a qui me disent Tonton d'autres qui me disent Grand-Père. C'est bien mais ça n'est pas bien aussi".

Faire connaître et reconnaître les règles de gestion de l'entreprise "à l'occidentale" est d'autant plus difficile que les rapports d'autorité eux-mêmes sont minés par les transformations en cours du monde kanak.

"Dans la société kanak se multiplient les conflits d'autorité, explique un chef d'entreprise du bâtiment qui est également chef coutumier. Tout le monde veut devenir chef. C'est plus la même chose d'être chef. Quand tous les clans étaient d'accord, tout le monde éduquait tout le monde. Aujourd'hui quand un gosse vole les parents ne viennent plus au conseil des anciens. Il faut une conscience collective pour faire évoluer des régulations qui ne fonctionnent plus".

Une gestion personnalisée des écarts à la règle

La gérante kanak d'un hôtel-restaurant des îles, se déclare plus compréhensive que son conjoint métropolitain qui supervise les cuisines : "Mon mari qui est métrô, explique-t-elle, *lui ça ne passerait pas. Pour lui, c'est la loi et voilà ! On fait un peu de social aussi. Je comprends leur attitude, mon mari, non*". Elle utilise sa connaissance des us et coutumes pour retisser avec son personnel les liens qui ont été mis à mal par des absences à répétition. "L'absentéisme est important, malgré les avertissements. Il y a des fois où je ne les vois pas. Elles ont peur de revenir après avoir manqué. Je suis obligée d'aller les chercher. Je n'ai pas le choix, j'ai besoin d'elles. Je joue sur les congés annuels".

Cette gestion personnalisée des relations entre employeurs et employés trouve son application concrète dans la gestion des situations délicates, comme celles où des reproches doivent être adressés à un salarié. Pour bien se faire comprendre, un de nos interlocuteurs, à la tête d'une entreprise de terrassement, nous rapporte l'anecdote suivante. Un de ses chauffeurs, apparemment pris en flagrant délit d'excès de vitesse, a recueilli un avertissement écrit. Notre narrateur explique comment il prend l'affaire en main, en deux étapes : d'abord, avec le "fautif", qu'il désigne comme étant son cousin (insistant ainsi sur les liens qui les unissent en tant que personnes sociales) avec qui il "discute d'homme à homme" en s'abstenant d'introduire comme argument dans le débat un document émis par un tiers (le chef de chantier australien) prétendant imposer ses règles "venues d'ailleurs" : "C'était un de mes cousins, raconte-t-il, qui a été sanctionné par le chef de chantier. Le document, je ne le lui ai pas montré, hein ! Je ne le lui ai pas montré. On a discuté. J'ai dit : "qu'est-ce que tu as fait ? T'étais bourré ? Même si tu ne l'as pas fait, je lui dis, il ne faut plus le refaire". L'étape suivante le conduit à "changer de casquette", passant du "grand-frère qui sermonne à celui de "délégué" défendant les siens et revendiquant, en tant que chef d'entreprise, la pleine responsabilité de l'administration de la discipline chez lui. "A partir de là, poursuit-il, moi je vais voir le chef de chantier pour lui dire : Attendez ! Voilà ! Mettez quand même le minimum de la sanction et, à partir de là, on va le faire. Le directeur du chantier (il s'agit d'un Australien), il agit sur tout ce qui est technique et nous sur tout ce qui est politique entre nos chauffeurs et nous".

On comprend à l'écouter que le cloisonnement, que voudrait opérer l'entreprise gérée à l'occidentale, entre les faits (un excès de vitesse justifiant un avertissement prévu dans le règlement intérieur) et les personnes (Qui a commis l'erreur ? Qui est chargé de s'en expliquer

⁸ Patrick Godin. Enquête sur les petites entreprises en tribu. Nouvelle-Calédonie 2025. Mai 2009

avec lui ?) ne fait pas sens pour les acteurs locaux. Pour ces derniers, les épisodes qui se déroulent au sein de l'entreprise continuent d'être interprétés à partir de leurs propres références, d'autant plus vivantes qu'elles continuent à servir d'arrière-fond à l'organisation de leur vie sociale. *"Moi, explique notre témoin, je peux l'engueuler à ma manière parce que moi je suis plus grand que lui ; je l'engueule, c'est comme un petit frère pour moi, ce n'est pas pareil que des personnes plus âgées que moi ou des Calédoniens ou des Tahitiens, ce n'est pas pareil ! Entre nous, on a droit de s'engueuler parce qu'il y a une autre manière".*

La capacité à continuer à faire "circuler la parole" entre les deux protagonistes d'une telle situation est, nous dit notre interlocuteur, regardée comme essentielle au sein du monde kanak. Si les conditions matérielles et symboliques permettant un tel échange de paroles ne sont pas réunies, tout porte à croire que celui qui se voit administré la sanction au milieu d'un torrent de paroles s'enfermera dans un mutisme dont il pourra sortir, beaucoup plus tard, de façon violente et imprévue si pareilles situations d'humiliation se reproduisent. *"L'un il parle beaucoup, poursuit-il, dès qu'il y a sanction ; l'autre il va se refermer pour lui dans sa tête. C'est clair, peut-être qu'il n'y a pas de syndicat autour de lui mais bon voilà, moi j'ai dit : Non ! Non ! Lui, il ne va jamais rien dire. Il va peut-être s'excuser mais il ne va pas aller contre le document qui lui est adressé (la notification de la sanction). Demain il laisse le camion là, voilà ce qui a été dit, quoi" !* L'acceptation de la sanction ne sera sincère que si celle-ci est administrée dans le respect du caractère propre à chacun et dans le respect de ce qui fait de lui une personne singulière. *"Les gens de chez nous, poursuit-il pour justifier le traitement personnalisé réservé au cousin, on les connaît depuis toujours. On sait comment ils se comportent et tout. Y a pas de souci, on sait comment tu vis, voilà, et on peut dire déjà sans le voir, dire ce n'est pas normal ça ne lui ressemble pas. Voilà" !*

D'autres témoignages vont dans le même sens. Ils insistent sur le fait que l'administration "aveugle" de sanction n'est pas la meilleure façon pour un détenteur d'autorité de faire passer son message et surtout d'obtenir les contributions attendues. *"Est-ce qu'on met les sanctions comme à Nouméa ? s'interroge un entrepreneur du bâtiment. On est un peu plus souple ! On met du mou. La sanction, on n'y va pas direct comme ça ! Il y a d'autres moyens. Je prête un 4x4 pour les transports de ciment, mais je demande un retour. Sinon ça ne va plus" !*

Notre narrateur sait bien que les égards qu'il prend avec son personnel n'ont pas toujours cours dans l'entreprise occidentalisée. *"Si c'était quelqu'un de Nouméa, indique notre narrateur, qui était à ma place, il lui donne l'avertissement et il lui dit : voilà merci. C'est clair les directeurs à qui j'ai eu affaire c'était, excusez moi le terme, mais c'étaient des Blancs pour que ce soit clair, quand même, jusqu'à aujourd'hui ça se passe toujours mal avec nos sous-traitants, surtout les locaux de chez moi. La moindre chose, ils vont m'appeler ou bien directement il va lui dire je vais te casser la gueule. Ils sont un peu... voilà pour eux, il y a une différence".* Pour éviter que la situation ne dégénère, nous explique notre témoin, mieux vaut mettre en interface quelqu'un comme lui qui, possédant les deux registres de référence, saura servir de médiateur. *"Alors c'est pour cela, conclut-il, qu'aujourd'hui tout ce qui est technique, c'est là, tout ce qui est problème relationnel avec le politique, c'est moi qui prend tout ça".*

Un restaurant asiatique sachant garder ses employés

Nous prendrons comme entrée en matière le cas d'un restaurant asiatique géré par un couple de Vietnamiens, installés depuis de nombreuses années en Nouvelle-Calédonie. Une dizaine d'employés se partagent entre les cuisines, sous la supervision directe du patron, et la salle sur laquelle veille son épouse. Leur petite entreprise fonctionne bien avec une clientèle d'habités, particulièrement fournie à l'heure du déjeuner. Nous sommes reçus par les propriétaires l'après-midi, avant que ne commence le service du dîner.

Des patrons humains et tolérants

Nos deux interlocuteurs parlent longuement de la philosophie qui inspire leur façon de gérer leur entreprise. *"Dans un être humain, disent-ils d'emblée⁹, il y a des points forts et des points faibles. Il faut voir le côté positif. Le négatif, on met ça de côté. Notre gestion, c'est ça. Donc, c'est plutôt une tolérance".* Cette approche ne s'applique pas seulement, dans leur esprit, à leur personnel, dont on apprendra plus tard qu'il n'est pas exclusivement composé d'employés modèles, mais aussi à eux-mêmes et à leur entreprise. Ils savent que d'autres secteurs d'activité que le leur peuvent offrir des emplois plus attractifs ou mieux payés. Mais ils ne sous-estiment pas les atouts dont ils disposent pour conserver leurs employés, contrairement à beaucoup de leurs collègues restaurateurs qui se désolent de ne pas trouver de personnels fiables et compétents. *"C'est difficile pour les petites entreprises asiatiques, expliquent-ils, de trouver des personnes à embaucher. Personne n'ira galérer dans une petite entreprise asiatique. On gagne mieux et on travaille moins ailleurs, c'est la vérité".* *"C'est difficile aussi de garder les personnes qui travaillent pour vous, ajoutent-ils. Surtout si ces personnes deviennent petit à petit compétentes. Ils ne vont pas rester pour vous ! Donc, les garder c'est difficile".*

Comment font-ils alors pour conserver leur personnel et s'assurer de sa satisfaction ? Il convient, expliquent-ils d'être tolérants, contrairement aux pratiques d'encadrement adoptées par certains de leurs collègues. *"Les patrons asiatiques sont très sévères avec leurs employés comme avec leurs enfants. On a du apprendre à être différents, à nous adapter à ces gens".* *"Que faut-il entendre par "s'adapter aux gens" ?* Pour tenter de le comprendre, nous demandons à pouvoir interroger "les gens eux-mêmes". Deux jeunes employées travaillant en salle, l'une vietnamienne d'origine, l'autre venue de Lifou, acceptent de nous répondre.

La serveuse océanienne met l'accent sur la qualité humaine du traitement réservé aux employés, son discours évoquant, en creux,

⁹ Le large recours que nous faisons dans cet ouvrage aux verbatim de l'enquête est guidé par la volonté de restituer le plus fidèlement possible aux lecteurs la tonalité et la saveur des propos recueillis. Les opinions exprimées n'engagent naturellement que leurs auteurs, dont l'anonymat, sauf exception, est respecté, et ne sont pas forcément partagées au sein de l'entreprise étudié. Le fait de les citer n'implique nullement, naturellement, que nous les reprenions à notre compte ou que nous leur attribuions une véracité indiscutable. L'usage que nous faisons d'incises, telles que «dit, déclare, affirme notre interlocuteur» est destiné à rappeler cette convention à nos lecteurs.

d'autres expériences qu'elle a pu faire ailleurs ou qui lui ont été décrites par son environnement familial ou amical. *"Ici ça va, on ne nous traite pas en esclave. On n'a pas peur de notre patron. Ce n'est pas du genre à être toujours derrière nous, nous engueuler, fais ci, fais ça"*! Si l'expression "respect de la personne" n'est pas utilisée, c'est bien cette idée là qui est exprimée. Si le patron "parle fort", donne en permanence des ordres censés être exécutés à la minute, crie sur ses employés et les surveille en permanence, ceux-ci réagissent d'abord par la peur, avant même qu'il soit question de départ volontaire ou de révolte. Les patrons de cette petite entreprise, dont ce n'est pas le style, l'ont parfaitement compris. *"C'est rare de trouver des gens qui veulent rester stables dans une entreprise. Ils veulent toujours partir. Peut-être ils ne sont pas bien là où ils sont. Y en a qui partent, c'est pour l'ambiance, quand on arrive dans une entreprise, que le patron parle fort comme ça, ça décourage l'employé. Il y a deux choses importantes, le patron et l'ambiance"*.

Une réciprocité apparemment sincère entre patrons et employés

Qu'est-il donc attendu du patron ? Bien sûr d'être payé régulièrement, cela va sans dire, mais mieux encore en le disant, dans le secteur des petites entreprises dont l'équilibre financier est souvent précaire et qui peuvent être parfois en difficulté pour assurer la paye de fin de mois. *"J'ai fait un stage ici et puis je suis venue comme extra. Je suis partie travailler ailleurs et puis je suis revenue ici. Le salaire, en fin de compte, ça va. C'est normal on a le SMIG ça va ; pour le salaire on est bien payé. On veut rester là parce qu'on est payé quand il faut"*. Mais il est surtout attendu du patron qu'il "s'occupe" bien de ses employés. C'est le mot employé par notre serveuse : *"Ils sont gentils, ils s'occupent bien de nous"*. S'occuper signifie être là pour répondre aux sollicitations qui pourraient venir de la part des employés, dès lors que ceux-ci, dégagés de la peur, envisagent d'instaurer avec leur patron une relation d'échange entretenue et équilibrée où chacun donne et reçoit.

La façon de donner des employés est non seulement de faire correctement leur travail mais encore de faire preuve d'esprit de responsabilité vis-à-vis de la petite collectivité dont ils se sentent réellement partie prenante, notamment quand ils sont amenés à s'absenter. *"Ils savent qu'on a notre travail et qu'on le fait"*, dit une employée. *"Aujourd'hui, explique le patron, laissant entendre qu'il n'en a pas toujours été ainsi, il y a une amélioration chez nous. Les employés s'entendent assez bien. Ils font équipe. Ils peuvent se dire : tu vas faire cela pour moi ! Tu vas venir plus tôt parce que je ne serai pas là. C'est une grande aide pour nous. Ils savent que le fait qu'ils ne soient pas là, ça va ralentir notre rythme de travail. Comme ils s'entendent très bien entre eux, ils s'appellent tout le temps entre eux. Quand un ne peut pas venir, ce qu'on n'aime pas du tout, l'autre fait des efforts pour aider"*. *"Quelquefois, renchérit son épouse, c'est eux qui trouvent un remplaçant. On n'est pas trop exigeant. Ce qui est bien, c'est que si c'est eux qui trouvent un remplaçant pour nous, ils expliquent le travail déjà avant. Ils disent tu vas faire cela pour moi, parce que ça c'est mon travail"*.

Le fait de dire *"c'est mon travail"* ne signifie pas seulement que le travail est à la fois approprié (*mon travail*) et professionnellement maîtrisé. Il suggère aussi, de façon implicite, que ce travail "à moi" trouve à s'intégrer dans notre travail "à nous", "nous" désignant le collectif de travail au sein duquel le salarié se satisfait de trouver "sa" place. En remplissant ainsi son rôle, le salarié se sent pleinement partie prenante, utile et respecté et, par là même, rassuré, loin de la crainte que lui inspire une insertion précaire (intérimaire, contrat à durée déterminé) dans une structure au sein de laquelle il se sent à la fois anonyme et étranger, ignoré et vulnérable. Le travail salarié peut, dans ces conditions, prendre une signification moins redoutable, éloignant ainsi de lui le spectre du travail forcé et les mauvais souvenirs de la domination coloniale.

Le versement de primes, sans qu'il soit nécessaire de les réclamer, constitue la forme la plus classique de réciprocité à travers laquelle les patrons de ce restaurant remercient leurs employés. Elle fait indirectement écho à l'idée de partage qui joue un rôle majeure dans les régulations des sociétés océaniques. Cette contribution volontaire se double d'un souci, en égalisant les primes, de ménager la cohésion de l'équipe. *"Chaque année, on nous donne une prime. Ils la donnent automatiquement pour tout le monde. C'est bien, ça nous arrange. La même pour tous comme ça il n'y aura pas de bagarre, de disputes"*.

La prime est présentée par la gérante du restaurant ni comme un dû, ni comme un cadeau mais comme une "récompense". *"La récompense, confirme la patronne, c'est pour cela que l'on garde le personnel. Je donne des primes de mon plein gré. Ils ne m'ont jamais demandé"*. Cette idée de "récompense" fait probablement écho à une conception asiatique de l'autorité faisant du chef plus un guide et un maître qu'un "patron" au sens occidental. Le versement d'une prime, dans les références métropolitaines, est interprété plus comme la reconnaissance du droit des salariés à obtenir une part des "richesses" qu'ils ont contribué à créer. L'idée de faveur octroyée pourra être péjorativement associée à celle de paternalisme. Dans des références asiatiques, l'idée d'éducation sera associée positivement autant à l'administration d'une sanction (idée de sévérité) que dans la distribution de "récompenses" encourageant à poursuivre dans la voie d'une amélioration continue.

Dans l'esprit du personnel local, le versement d'une prime semble plutôt interprété comme une marque d'approbation et d'affection, propre à nourrir la relation d'échange qu'il est souhaitable d'établir entre les membres de l'entreprise. *"Comme on travaille bien, explique un salarié de cette entreprise, notre patron nous aime bien. Il veut qu'on soit bien. Si on a un souci, il est là pour nous aider"*. Cette relation est entretenue par des échanges de petits cadeaux, par exemple au retour des congés. *"Quand je pars en voyage, ma première pensée, c'est pour eux. Je rapporte des cadeaux à ceux avec qui je travaille"*.

Les deux patrons sont là en permanence, jugeant cette présence nécessaire à la bonne marche des opérations. Ils craignent qu'en cas d'absence prolongée de leur part, le rythme du service ne se ralentisse à l'excès et que la clientèle du restaurant en subisse les conséquences. Mais ils laissent, simultanément, leurs employés "être eux-mêmes" et "s'ajuster" entre eux. Ceci s'inscrit dans la philosophie de gestion décrite plus haut. *"C'est pour cela qu'on a adopté une autre façon, indique la propriétaire. On les laisse s'ajuster tels qu'ils sont, sauf quand ils vont très loin. Aujourd'hui on leur laisse beaucoup de liberté. Ils sont relativement corrects"*. Cette liberté, cependant, n'est pas

sans limites. Sur la base d'une relation de confiance bien établie, il devient possible sans offenser l'autre de lui parler franchement : *"Je ne leur dis pas devant tout le monde, dit la patronne. Je leur dis personnellement dans un coin pour garder la face. Je leur dis clairement, simplement et une seule fois, c'est tout. En évitant de répéter, à la fin, je sais, ça va énerver. Il faut être très gentil avec eux. Les gens qui ont déjà une certaine ancienneté, ils n'aiment pas les remarques"*. Exercée dans ce contexte, l'autorité, fréquemment contestée ailleurs, semble, ici, bien acceptée. *"Ici, dit une des deux employées interrogées, quand ils ont quelque chose à me dire, ils me le disent. Quand je passe mon temps dehors à fumer une cigarette ou quand j'oublie d'écrire quelque chose de la commande. Ce sont des choses qui arrivent quand il y a du monde"*.

Le contraste est spectaculaire entre la réserve de la jeune employée d'origine vietnamienne, qui tout à la fois s'étonne et s'amuse de l'exubérance de sa collègue océanienne, et la liberté de ton adoptée par la serveuse venue de Lifou pour parler de ses patrons. *"On peut leur donner des ordres ! dit-elle en s'amusant. Parfois, bien sûr, ce sont eux qui nous donnent des ordres. La plupart des gens, ajoute-t-elle, parlant probablement de ses collègues asiatiques, me disent : Pourquoi tu donnes des ordres au patron ? Je dis : je n'ai pas à donner des ordres. On travaille tous les deux ensemble. Le patron, c'est la personne qui nous paie mais ce n'est pas..."* Les gérants semblent avoir réussi à trouver ainsi un juste équilibre entre l'affirmation de leur autorité et l'expression d'une égalité symbolique de tous les membres de l'entreprise qui, manifestement, leur va droit au cœur. *"Dans une entreprise, explique la patronne, des fois on passe plus de temps avec nos collègues qu'avec notre famille. Ils font partie de notre vie. Je vois moins ma fille qu'eux. On garde des liens d'amitié avec eux, c'est un peu des amis, des vieux amis. Ils savent tout sur nous et nous savons tout sur eux ; voilà !*

Ne mettre personne de côté

La réussite, économique et humaine, de cette petite entreprise doit aussi quelque chose à la qualité de l'ambiance qu'ont su créer ensemble ses membres. Tout le monde, clients, patrons et employés semblent avoir contribué à ce résultat, une part importante revenant, semble-t-il, à notre serveuse et à une autre de ses collègues, elle aussi issue de Lifou, qui, à elles deux, mettent une ambiance appréciée de la clientèle locale. *"On rigole, on plaisante ensemble, explique l'une d'entre elles. Et puis les clients, ils sont sympas. Ce sont des habitués. Ils voient notre ambiance et tout, ils reviennent"*. *"L'avantage, confirme la patronne de ce restaurant, c'est que ces gens là, ils savent leur travail et les clients sont contents. A chaque fois qu'ils viennent, ils voient les mêmes têtes. Ce sont de vieux amis. Ils commencent à raconter leur vie. Ils sont dans leur élément. Chacun est fidèle à son poste"*.

Les choses n'ont pas toujours fonctionné ainsi. Le personnel océanien, qu'il travaille en salle ou en cuisine, souffrait du fait que les employés vietnamiens communiquaient parfois dans leur langue qu'ils ne comprenaient pas. Ils se sentaient "mis de côté". Les deux serveuses de Lifou ont alors pris les choses en main et provoqué une réunion destinée à purger le contentieux qui menaçait de compromettre la bonne ambiance existante.

La source du problème tenait dans le mutisme du cuisinier chinois avec lequel avait éclaté un incident aussi brutal qu'imprévu. *"On a ce problème. Le cuisinier il ne parle pas le français. Que le chinois. Il ne fait pas des efforts pour communiquer avec nous"*. Au lieu d'ignorer celui qui se tient, apparemment de son fait, en marge du groupe, voire de lui en reconnaître le droit, il est regardé comme impératif par nos interlocutrices de prendre collectivement le problème en main. *"On s'est réuni seulement pour ce problème là. On est obligé de régler les problèmes entre nous, sinon cette personne va se trouver à l'écart. On a fait un tour de table. Il s'est amélioré. Il vient me dire bonjour, au revoir, merci"*. L'épisode prend à leurs yeux une valeur symbolique. Le restaurant dans lequel elles travaillent n'est ni un restaurant "vietnamien" ni un restaurant "français" mais bien un restaurant "unique" dans lequel elles ont trouvé leur place et su imposer leur marque. *"Ici c'est un restaurant Chinois et Lifou ! J'apprends le chinois et ils apprennent le Lifou ! C'est rare ! Eux, ils veulent bien nous écouter. On rigole, on plaisante ensemble ! C'est moi qui demande de réunir tout le monde, explique-t-elle. Quand moi ou ma collègue on a un petit chat qui passe par la tête. Après, ça passe"*.

Le patron du restaurant aurait aimé que ces réunions internes permettent d'améliorer l'efficacité collective de façon plus durable. Des réunions visant simplement à mieux faire circuler la parole, au sens océanien du terme, prennent moins sens, dans les références asiatiques que le gérant de notre restaurant a sans doute en tête qu'un travail collectif offrant à chacun la possibilité de s'améliorer et au groupe de suivre une voie conduisant, en dépit des embûches, à une amélioration continue. Peu suivi dans cette voie là, il semble s'être fait une raison à ce sujet. *"Avant, nous avons eu beaucoup de difficultés. On se réunissait pour calmer le jeu. Maintenant c'est mieux, on se réunit moins souvent. On espérait que ces réunions amélioreraient le travail, mais ça a rapporté peu. Personne n'a le courage de dire les choses pour s'améliorer. Tout le monde se trouve tellement parfait. A un moment donné, on n'a plus rien à se dire. On a arrêté parce que ça n'a pas beaucoup servi et aussi parce qu'il y a eu moins de problème"*.

DES PATRONS VENUS DE MÉTROPOLÉ, DÉSORMAIS FIXÉS EN NOUVELLE-CALÉDONIE

La suite de notre enquête nous conduit au sein de PME qui ont en commun d'avoir été créée par des Métropolitains. Fixés sur le territoire depuis une vingtaine d'années, séduits par un premier voyage effectué dans le cadre de leur service militaire ou d'un voyage de tourisme, ces chefs d'entreprise ont d'abord été salariés avant de créer leur propre structure et leur propre emploi. Ce parcours leur a permis de faire l'expérience "des deux côtés" de la barrière, renforçant après coup leur satisfaction de s'être "faits eux-mêmes". *"Pendant trois ans, se souvient l'un d'entre eux, particulièrement remonté contre les abus qu'il a vus pratiqués à son endroit, j'ai bossé ; tu ouvrais ta gueule, tu pouvais reprendre ton avion vers la Métropole. Ils se sont nourris grave sur la bête ! Le droit du travail n'existait pas. Imaginez les abus.*

Je gagnais 80.000 par mois six jours par semaine et 10 à 12 heures par jour. Le patron menaçait les récalcitrants : Si tu veux trouver du boulot ailleurs, je te recommanderai pas à mes collègues ! Je les entends encore parler tous ces grands cons. J'ai été halluciné, choqué au départ. Franchement, ils sont en train de le payer".

A l'écoute de leurs agents, essentiellement océaniens, ils manifestent à l'égard de ceux-ci la même exigence qu'ils s'étaient précédemment appliquée à eux-mêmes pour faire aboutir leur projet de création d'entreprise. Leurs résultats, comme on va le voir, sont inégaux, tenant dans une large mesure à leur plus ou moins grande capacité à construire avec leur personnel des relations à même de répondre à leurs attentes et à prendre des mesures capables de prendre réellement sens dans leurs repères.

UNE ENTREPRISE DE LOISIR AU COLLECTIF SOUDÉ

Un patron proche de ses employés

L'entreprise de loisir emploie une vingtaine de salariés, jeunes pour la plupart, qui se partagent entre des activités nautiques et des activités de restauration. Toutes les composantes ethniques de la société calédonienne sont représentées et semblent vivre en bonne intelligence. *"On a un patron métré, explique la responsable du bar, présente dans l'entreprise depuis son démarrage, y a des Wallisiens, des Mélanésiens, un Javanais, des Métropolitains, des Caldoches dans l'entreprise, un peu de tout (rire). Y a des filles des îles, de Maré, d'Ouvéa. Y a du mélange. Notre patron n'a jamais fait de"* Ce que confirme l'intéressé : *"Je ne fais pas de tri sur les ethnies. Je reçois un CV, le nom, je ne le lis pas. Qu'on soit de Goro ou de la Baie des Citrons".*

Ce patron marié à une Japonaise met la main à la pâte et voit dans sa participation et sa présence aux côtés de ses employés les conditions nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise. *"Tout ce que je leur demande, explique-t-il, je l'ai déjà fait moi-même",* considérant que c'est cette compétence qui constitue mieux que son statut de patron le ressort de sa légitimité à commander. *"La femme du patron vient nous aider, quand il y a du monde",* souligne une employée pour s'en réjouir. Ces manifestations symboliques d'égalité entre personnes, remplissant chacune des rôles différents au sein d'une collectivité soudée, sont manifestement bien accueillies. Veillant à ne pas s'isoler du collectif qu'il a formé autour de lui, ce patron encourage la tenue régulière de réunions de toute son équipe. Prêt à répondre aux demandes que ceux-ci lui adressent occasionnellement, il garde le souvenir de la solidarité manifestée par ses salariés à l'égard de l'entreprise quand celle-ci a connu des passes difficiles. *"Je leur prête de l'argent. Ça m'arrive. Ils ne demandent pas tous les jours. Il s'agit de montrer qu'on est solidaire. Je préfère bien payer mes salariés qu'avoir une belle bagnole. Ce n'est pas du paternalisme à la con ce sont des gens que je respecte pour leur professionnalisme".* Il sait que la fidélité manifestée par le personnel qualifié qu'il emploie n'est pas indépendante de la politique salariale avancée qu'il met en œuvre. La pire chose que puisse faire un patron de PME serait à ses yeux d'oublier ces valeurs de proximité et de partage, en affichant avec morgue son standing dix fois supérieur à celui de ses employés. Mais il croit fermement dans les vertus du management attentionné qu'il pratique à l'égard de son personnel. *"On est largement au-dessus de la convention collective parce qu'on demande beaucoup. On essaie de donner autant qu'on reçoit. L'avantage que j'ai, c'est que les gens savent ce qu'ils peuvent trouver ailleurs. Question ambiance et respect de la personne".*

Des salariés "comme les autres"

Ce chef d'entreprise très engagé dans la réussite de son affaire ne cache pas les difficultés qu'il rencontre à obtenir de la part de certains de ses salariés une implication constante et des comportements exemplaires. *"Il y a eu des fois, dit-il en parlant de certains de ses jeunes employés, où on était près du conflit. J'étais près de les flanquer dehors ! Mais si on les a formés, on n'a pas envie de recommencer !".* Tous ses salariés ne se comportent pas de façon exempte de tout reproche. Cependant son autorité de patron est suffisamment établie pour l'autoriser à prendre à leur encontre des sanctions qui, dans d'autres entreprises, généreraient probablement un surcroît de tensions internes. *"J'avais un responsable, raconte le patron, qui couvraient les conneries de ces copains. Il a perdu sa place de responsable et la prime qui allait avec".* Cette autorité reste, cependant, exercée de façon personnalisée, autorisant des écarts à la règle qui, ailleurs, ne seraient peut-être pas acceptés avec la même bienveillance. *"Si j'en ai un qui va manquer, explique notre responsable, il m'appelle avant, même pendant la nuit. J'ai trop picolé, je ne serai pas à l'heure. Ceci dépend beaucoup de la façon dont vous gérez".*

Plutôt que de sanctionner le non respect d'un règlement intérieur "abstrait", il préfère justifier les sanctions qu'il est amené occasionnellement à prendre en s'appuyant sur une autre argumentation que la mise en avant d'une autorité prenant appui sur le pouvoir de gestion que lui donne la propriété du capital de son entreprise. Ceux qui ne font pas sérieusement leur travail, se plaint-il à répéter, ne trahissent pas seulement la confiance que leur patron a placée en eux mais aussi celle du groupe¹⁰. *"L'absentéisme ? Ils ne sont jamais absents ! Un m'a fait le coup au départ, explique le patron. Il a été sanctionné, il a compris. Une question de politesse et de respect de son équipe. Surtout s'il veut que le respect soit mutuel".*

Savoir dialoguer

Fort de cette expérience, ce patron affiche un jugement sévère à l'égard de certains de ses confrères qui n'ont toujours pas compris, selon lui, la nécessité pour les chefs d'entreprise d'établir avec leurs employés une relation de réciprocité (plutôt que de dépendance)

¹⁰ L'enquête n'a pas permis de savoir si cette rhétorique convainc réellement l'ensemble de ses salariés.

fondé sur le respect mutuel (plutôt que sur l'indifférence). *"Vous avez des gens exceptionnels qui ont souffert de ségrégation. J'en ai un au bureau ; un autre en formation. Vous leur faites confiance vous les jugez par rapport à leur travail. Vous avez quelque chose en retour. On parle beaucoup des syndicats indépendantistes. J'ai un adhérent de chez eux. A 6h 30, il est là, alors qu'il commence à 7h. Ça fait 9 ans qu'il est avec nous, très attentif. On m'a dit : Méfie toi des Mélanésiens ! Putain, méfie-toi ! Tu vas être dans la merde ! J'ai moins de problème avec eux qu'avec les métros. C'est plus une question humaine qu'un rapport patron salarié. Beaucoup de patrons ici ont du mal à discuter. Ils ne font que ce qu'il y a marqué dans la loi. On ne peut rien leur dire. Mais je pense que c'est mal barré au niveau dialogue social. Pas la meilleure façon de parler avec les gens".*

Ces réunions qui permettent de faire le point sur le déroulement de la journée précédente, offrent à chaque salarié la possibilité, s'il le souhaite, de s'exprimer, tout en lui signifiant symboliquement qu'il fait pleinement partie de l'entreprise à égalité de droits et de devoirs avec les autres. *"On se voit à plusieurs. On prend le café. On discute des problèmes de la veille de façon informelle. On est obligé d'entretenir le lien tout le temps".* Le personnel semble apprécier ce rituel d'autant plus qu'il n'a généralement pas eu, dans ses expériences professionnelles antérieures, cette opportunité de "trouver sa place" dans des collectifs stables de travail. *"Dans mon boulot précédent, explique une employée, on ne faisait pas de réunions. Il y avait plus d'extras. On était peu de permanentes et il n'y avait pas le temps pour parler".*

UNE ENTREPRISE ARTISANALE EN QUÊTE D'UNITÉ

Un entrepreneur qui s'interroge

L'entreprise artisanale, crée quinze années plus tôt, emploie une demi-douzaine de salariés plus quelques apprentis. Elle intervient sur différents chantiers du bâtiment, généralement par équipes de deux ou trois. Une partie du travail est préparé dans l'atelier que supervise le second du patron. Celui-ci est loin d'être aussi satisfait de son personnel que notre entrepreneur précédent. *"Je veux que l'entreprise soit bien, se plaint-il, mais il n'y a pas de retour. J'essaie d'aller de l'avant. Ici, on avance d'un pas, on recule de deux!"* Il ne se sent pas payé de retour pour les efforts qu'il fait pour maintenir son entreprise à flot, donner du travail à ses employés et contribuer ainsi à leur développement personnel et familial.

"J'ai toujours payé mes salariés, y compris avant de me payer moi-même. J'ai fourni à un jeune Wallisien, dit-il, une attestation pour qu'il puisse s'acheter une voiture. Un jour il achètera un terrain. On contribue à cette stabilité".

Avoir autour de lui certains de ses collègues artisans chefs d'entreprises se ruiner la santé, il commence à s'inquiéter pour la sienne. *"Je n'ai pas envie de mourir avant ma retraite comme un tel qui a travaillé comme un con toute sa vie. En tant que patron, je n'ai pas de vie ! Dix jours de vacances sinon on pète les plombs. Je suis le dernier à partir, je ne suis jamais chez moi avant 20h. J'en ai marre"...* Il lui arrive même de se demander parfois s'il ne serait pas plus heureux en travaillant seul au lieu de s'escrimer à mobiliser des salariés ne répondant que très partiellement à ses attentes : *"Je me suis donné un ultimatum, déclare-t-il. Si ça ne va pas mieux, je ferme. Un point de vue égoïste ? Je n'ai pas d'état d'âme là-dessus. Je roule pour moi, au moins j'aurais une bonne raison".* Certes son envie de réussir, qui l'a poussé dit-il à créer son entreprise pour prouver ses capacités à un entourage familial qui les avait autrefois mises en doute, reste intacte. *"Bon !, dit-il, Il ne faut pas être défaitiste. Il y a quand même une fierté. Mais y a des fois, j'ai les bras ballants".*

Le contexte social calédonien n'est pas étranger, selon lui, à la situation de son entreprise. A ses yeux une nouvelle mentalité s'est répandue parmi les salariés, convaincus qu'en demandant beaucoup à leur patron, ils finiront par obtenir satisfaction. *"Ça dégénère. Des grèves, y en a eu, mais pas autant à répétition. Entre les syndicats et le mauvais temps, c'est la totale ! Je me demande souvent quand j'arrive le matin : Qu'est-ce qu'ils vont me pondre aujourd'hui ? C'est un petit village. Tout le monde se connaît. Y a contagion. En gueulant, on obtient!"* Aucun de ses employés n'est syndiqué, ce dont il se réjouit ouvertement considérant une telle éventualité comme un casus belli irrémédiable avec eux. *"J'ai de la chance, dit-il, je n'ai pas de syndicat. S'ils bloquent, je leur dis : je vous donne les clés, vous vous démerdez!"* Un parallèle s'établit dans son esprit entre les difficultés qu'il connaît dans son entreprise et les tensions sociales qui affectent le fonctionnement général de l'économie locale. Le caractère désordonné du discours tenu par ce patron qui s'interroge sur son avenir exprime autant son exaspération que son désarroi : *"Quand ils (les syndicats) bloquent les routes, ça donne une mauvaise ambiance générale. Il y a de vrais syndicats et d'autres, c'est du racket. Ils vont gagner qu'on va se barrer ou embaucher des Philippins. Un nouvel arrivé, on va lui demander s'il est USTKE ou CSTNC".*

Des ressources humaines difficiles à former

Moins attractives sur le marché du travail que le secteur public ou les grandes entreprises, les PME doivent puiser dans un vivier de jeunes dont le niveau de qualification mais aussi les comportements ne sont pas toujours en phase avec leurs attentes. L'employeur doit alors suivre les opérations de près et assurer leur formation soit lui-même soit comme dans le cas de notre entreprise : *"Le personnel, c'est un peu comme les gosses, explique notre patron. Faut les remonter, sinon il y a du relâchement".* Les contraintes du métier d'entrepreneur se conjuguent mal avec cette exigence de présence et d'attention que savaient satisfaire, dans un autre contexte d'activité, nos entrepreneurs des cas précédents. *"Nous, chef d'entreprise ça nous laisse peu de temps pour faire notre job. Dès qu'il y a quelque chose qui ne va pas, il faut aller voir. Je suis là à l'ouverture. Je reviens en début d'après midi".*

L'entreprise connaît, de fait, des difficultés dans la formation de ses apprentis¹¹, ruinant, semble-t-il, ses projets de recrutement par

¹¹ Nous n'avons pas réalisé d'entretiens auprès des jeunes apprentis de cette entreprise.

formation interne et de fidélisation d'un personnel compétent. Le niveau de compétences initiales des apprentis lui pose aussi problème, ainsi que leurs attitudes et leurs comportements jugés sévèrement par un chef d'atelier se revendiquant de la vieille école. *"Ils rentrent dans un système fonctionnarisé, déclare ce Calédonien d'origine européenne présent dans l'entreprise depuis ses débuts. Avant il n'y avait pas de car scolaire. Nous, on marchait pour aller au collège. S'il pleut, ils ne vont pas venir. On leur donne tout, ils ne font rien, dit le chef d'atelier. Ils ne font rien. Plus on leur donne, moins ils en font ! Ils sont dans la paresse"*. Son patron, sans reprendre à son compte cette vision radicale, confirme les difficultés de l'entreprise à former ses jeunes recrues aux disciplines du monde de l'entreprise. *"On démarre en principe à 7h00, dit le patron. Ils arrivent à 7h15, comme à l'école. On ne va pas revenir chercher l'apprenti. Il faut bien cadrer les choses. Ce qu'il y a aussi, c'est qu'il n'y a pas de moyens de transport pour les jeunes des tribus"*.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée l'oblige à se montrer flexible sur les revendications salariales de ses employés les plus qualifiés qui pourraient, affirme-t-il, facilement trouver à s'employer ailleurs. *"Pour avoir la paix sociale, il va falloir que je m'aligne. C'est donnant-donnant. Mais si j'augmente mes prix, je n'ai plus de boulot!"* On a même le sentiment, à l'entendre, que la situation interne de son entreprise est très instable. Elle pourrait, à l'en croire, facilement dégénérer si lui-même ne se montrait pas accommodant, au-delà de ce qu'il est prêt à supporter durablement. *"Demain, je me fais insulter, je ne peux rien faire, dit-il. On ne respecte plus rien ! Y a des fois, j'ai envie d'exploser"*.

Une déficience de cohésion interne

La comparaison avec notre cas précédent met en lumière le manque de cohésion interne de ce petit collectif de travail qu'est l'entreprise. Différents autant en termes d'âge et de qualifications, éclaté au fil des chantiers au sein desquels ils interviennent par petits groupes de deux ou trois, ces salariés n'ont pas réussi, aux dires de leur patron, à s'épauler vraiment : *"Ils se comparent, ils ne s'aident pas !, dit, parlant de ses employés, notre chef d'entreprise. T'as vu le Caldoche ! Le Zoreille ! Le Kanak ! S'ils peuvent se mettre une savonnette..."* Les relations d'échange observées dans les deux cas précédents ne fonctionnent pas. Tandis que le patron, qui consacre une partie de ses dimanches à rénover un dock où l'entreprise stocke son matériel, s'étonne de ne recevoir aucune offre d'aide de la part de ses employés, lui-même envisage la fermeture de son entreprise (et la location du dock modernisé), considérant que sa solidarité avec ses employés a été progressivement minée par leur absence d'implication.

Le contraste est donc patent avec notre cas précédent dans le cadre duquel les salariés ont construit un sentiment d'appartenance à leur entreprise autrement plus fort. Le patron lui-même constate qu'il a jusqu'ici échoué dans sa tentative de "faire famille", constatant que ses "enfants" ne suivent pas mais encore se disputent et se jalouent. Ce patron est prêt à reconnaître que les tentatives qu'il a faites pour engager le dialogue avec ses salariés n'ont pas porté leurs fruits. *"J'essaie de trouver le bon accord, explique-t-il, le bon système... mais ce n'est pas ça. C'est utopique, je serai toujours critiqué ! Je suis fatigué. J'essaie la méthode familiale ; des fois je mange avec eux ça permet de prendre la température. Quand on fait un pot, on ne parle pas de boulot. On parle chasse et pêche. Je vois la gueule qu'ils font. Je les prends à part. On essaie de crever l'abcès"*. Les résultats n'ont pas été jusqu'ici à la hauteur de ses espérances.

Les difficultés¹² rencontrées par notre entreprise artisanale dans la construction d'une plus grande solidarité interne ne sont pas moins instructives que les réussites. Notre entreprise artisanale peut être regardée, à cet égard, comme une sorte de "contre-exemple" non moins éclairant pour notre réflexion que les cas plus "harmonieux" décrits précédemment.

Une entreprise moyenne en régime de croisière

Notre troisième et dernier cas est une blanchisserie industrielle, qui emploie sur un seul site une petite trentaine de salariés féminines, issues des communautés kanak et wallisienne principalement. Cette entreprise de taille moyenne à l'échelle calédonienne est placée sous la direction d'un Métropolitain, présent sur le territoire depuis une dizaine d'années. Ce directeur est à la fois salarié et associé minoritaire au capital de l'entreprise. Fruit d'une externalisation, cette entreprise a depuis développé sa propre clientèle tout en restant fournisseur de son actionnaire principal.

Notre blanchisserie industrielle occupe, de par sa taille moyenne mais aussi de par l'embryon de vie syndicale qui s'est développé en son sein, une place intermédiaire entre les petites entreprises décrites jusqu'ici et les entreprises plus grandes dont nous parlerons dans les deux chapitres suivants. Cette entreprise a connu, quelques années plus tôt, un conflit collectif, portant sur les salaires. Cet épisode, sans équivalent dans les entreprises étudiées jusqu'ici, a conduit le gérant à s'investir davantage dans un suivi personnalisé de l'activité, conforme à celui que nous avons vu pratiqué dans nos autres cas, mais aussi, élément nouveau relativement à ces derniers, à organiser une meilleure communication, en interne, des résultats économiques de l'entreprise. Bien accueilli par le personnel, constitué principalement de mères de famille peu impliquées dans la vie syndicale, cet effort, exigeant du patron beaucoup de disponibilité et un temps personnel non compté, a permis à l'entreprise d'établir en son sein un climat social apaisé.

Un conflit social réglé en interne

L'entreprise a connu un conflit social peu de temps après son démarrage. Les salariées se sont alors mobilisées afin d'obtenir de meilleures conditions salariales, qu'elles ont fini par obtenir. *"J'ai eu un premier débrayage. On s'est réuni. Je les ai engueulées. Je leur ai dit qu'elles pourraient se débrouiller toutes seules si je rentrais en Métropole, mais que les clients en auraient vite ras-le-bol. Je leur ai demandé ce*

¹² Nous sommes particulièrement reconnaissant au patron de cette entreprise d'avoir accepté d'accueillir cette enquête là où beaucoup de ses homologues auraient préféré décliner l'offre correspondante.

qu'elles voulaient écrit noir sur blanc. J'ai cédé sur presque tout". La crainte de voir le conflit prendre plus d'ampleur a conduit ce chef d'entreprise à satisfaire les revendications qui lui étaient présentées. Le climat social, depuis, semble s'être apaisé.

Le patron métropolitain de cette PME naissante avoue avoir vivement réagi à cette occasion. *"Ils ont débrayé après avoir posé un cahier de revendication. A mon avis, pour voir ce qui allait se passer. C'était un test pour voir la réaction du patron. Je leur ai rentré dedans. Je me suis emporté. Ils ont vu qu'ils étaient allés trop loin" !* Il s'était alors senti trahi quelque part par un personnel dont il se croyait proche et dont il n'hésitait pas à partager le travail chaque fois que cela était nécessaire. *"Quand il manque une personne, y a pas de miracle, le patron il y va ! Il met la blouse"*. Il en a depuis tiré les leçons à la fois dans la conduite des opérations et dans la construction d'une forme embryonnaire de dialogue social interne dans lequel les salariées ne se sont jusqu'ici que timidement investies.

Un suivi personnalisé de l'activité

Ses premiers ajustements ont concerné l'organisation de la production. En responsabilisant les plus anciennes des ouvrières, mieux à même de communiquer avec leurs camarades de travail que l'ancien chef de production, il a trouvé une organisation dans laquelle son personnel se trouve plus à l'aise. *"Au départ, raconte-t-il, on a été structuré comme en Métropole, avec un chef de production. Ça ne marchait pas. Les gens faisaient ce qu'ils voulaient. Le patron est reconnu comme tel, pas l'intermédiaire. J'ai ressorti deux personnes à l'ancienneté que j'ai responsabilisées sur chaque secteur. S'il manque du personnel, ce sont elles qui vont téléphoner. S'il y a un souci, c'est sur elles que je vais gueuler"*.

Il se garde bien, cependant, de s'éloigner trop du terrain, jugeant sa présence toujours indispensable en dépit des progrès constatés. *"Quand on s'absente, c'est un souci. J'ai 80 jours de vacances à prendre. C'est encore un pallier à franchir. On n'y est pas encore"*. Il a surtout compris combien il était nécessaire qu'il adapte son management quotidien aux attentes de son personnel. Celui-ci, composé de femmes kanak et wallisiennes attend de lui non seulement une écoute mais aussi de l'aide. *"Au départ, explique-t-il, j'étais de culture européenne. Tous les problèmes ici viennent de ce qu'on ne connaît pas ce type de salariés. On a une autre vision des choses. Quand on les encadre, on comprend. Mon bureau est toujours ouvert. Je suis disponible. Ils ont mon portable. Ils m'appellent même le soir"*.

"Ce sont surtout avec les Océaniennes, dit-il. Elles apportent leurs soucis familiaux, maladie, enfants, divorce, problèmes scolaires. Il faut de l'écoute et de l'aide. Généralement il s'agit d'une demande de temps ou d'argent. C'est souvent une demande d'argent, des emprunts, des avances. En fonction du profil, si elles inspirent confiance, l'aide peut aller très loin. Si on a moins confiance, on va quand même l'aider, mais à un moment donné, on dira "stop". J'essaie dans la mesure du possible de dire toujours oui. Si je ne peux pas dire oui, il faut que j'argumente. Je dois me justifier. Normalement c'est mon rôle".

Cette aide dispensée volontairement n'est pas sans contreparties, volontaires elles aussi. *"S'il y a un problème, sa mère à l'hôpital, je ne vais pas la retenir. Je sais que si j'ai besoin d'elle, j'aurai le retour"*. Chaque demande satisfaite conforte et renforce la relation, anonyme et abstraite au départ, qui lie le salarié océanien à son entreprise largement identifiée dans l'univers des PME à la figure du patron. *"Je suis peut-être de la vieille école, dit notre patron, mais je crois qu'une boîte, elle ressemble beaucoup à son patron. Il donne sa touche à son entreprise"*.

Une information collective aussi pédagogique que possible

A côté de ce rôle de proximité qu'il assure avec naturel, ce patron a mis en place des rituels hebdomadaires de réunion qui lui servent à "communiquer", comme il le dit lui-même, avec son personnel. *"Je les réunis le vendredi. On établit ce qui s'est passé la semaine et ce qui vient derrière. Il ne faut surtout pas lâcher ! Communiquer, communiquer, c'est important. Ici, il faut faire un travail en amont énorme parce que les gens ne comprennent pas au départ la démarche de la société. Il faut expliquer les causes, les conséquences. Ce que je fais quand je les embauche. C'est quoi un contrat de travail, c'est quoi un congé payé"*.

Il lui paraît simultanément important d'élever le niveau de connaissance sur la situation de l'entreprise. *"Les gens ont la connaissance de l'entreprise. Ils savent ce qui ne va pas. En contrepartie, je leur donne les chiffres. Il faut que j'argumente. J'ai expliqué le marché, le bilan, les résultats, la marge. Ils participent réellement à la vie de l'entreprise. Si on dérape, c'est très vite la mort du petit cheval. Je leur dis c'est votre entreprise, vos emplois, la société paye ses traites tous les mois comme vous. C'est un langage très social si vous voulez. Il faut communiquer davantage"*.

Il mesure cependant la difficulté de la tâche : difficulté pédagogique, compte-tenu du niveau de formation initiale de ses salariées, mais aussi difficultés culturelles à faire partager une certaine représentation de l'entreprise "à l'occidentale". *"C'est délicat d'expliquer les choses à tout le monde. Il y a des interprétations différentes de ce que le patron va dire. A chaque fois, on essaye de mettre sur le papier. J'explique les contraintes de l'entreprise. Je le fais régulièrement. Mais je sens bien ce qu'elles pensent : Vous, c'est votre problème ! Ils ne veulent pas se mettre à la place du patron. C'est ton problème à toi" !*

Un équilibre social toujours fragile

Ce patron Métropolitain aurait-il trouvé la formule adéquate pour obtenir la paix sociale dans son entreprise ? Lui-même, échaudé par l'expérience acquise, n'est sûr de rien, doutant pour commencer de la solidité de sa propre position. *"Le rapport de force est inversé. En Métropole, le patron reste le patron, même s'il a ses torts. Ici, on n'est pas le patron et le salarié, on est un binôme"*.

Il craint davantage une intervention syndicale extérieure à l'entreprise, faisant suite à une démarche individuelle d'un salarié mécontent, qu'une action concertée de l'ensemble de son personnel, telle qu'il l'avait expérimentée au tout début de la société : *"Quand vous voyez*

tous ces blocages, on fait super attention. J'ai 100 % de présence pour percer l'abcès quand il y a un souci. La mayonnaise peut monter très rapidement". Il pense, en effet, avoir les moyens d'agir en interne, pour désamorcer un conflit ou mieux encore l'anticiper J'ai l'initiative là-dessus, explique-t-il, par apport aux demandes de primes qu'ils ont présentées. Je leur ai dit : Arrêtez de me casser les pieds ! Vous êtes pire que la SNCF ! Vous voulez des sous, c'est normal" !

Il se sent, en revanche, bien plus désarmé face à une intervention extérieure, comme il en a déjà connue : *"Le deuxième débrayage que j'ai connu, raconte-t-il, c'était pour la non embauche de 2 CDD ayant hérité d'une mise à pied. Ils réclamaient une prime de départ pour eux. J'ai donné la prime ! Avec des gens de mauvaise foi, on ne peut pas faire grand-chose. Il faut faire super attention. Il y avait 4 ou 5 personnes dehors. Ma crainte, c'est deux syndicats qui se tirent la bourre. Après, on fait quoi" ?*

Les débuts d'un dialogue social

La taille de son entreprise lui fait obligation d'organiser des élections du personnel. Elle justifie la mise en place, à côté de la gestion sociale qu'il pratique au quotidien, d'un dialogue social institué. C'est l'occasion pour lui de mesurer l'écart existant entre les représentations que se font ses salariés d'un délégué du personnel et celles dont il avait fait l'expérience en Métropole.

La désignation d'une déléguée du personnel n'a pas été facile. La première salariée s'étant portée candidate, apparemment sur la base d'une ligne très revendicative, n'a pas été suivie par ses collègues. Le patron lui-même a dû se mettre en quête d'une volontaire. La titulaire actuelle du poste n'était pas très chaude au départ : *"Je ne voulais pas du tout être DP, raconte-t-elle. La personne qui se présentait n'a pas été élue. Alors le patron est venu me voir et il m'a dit vas y présente-toi" !* Elle constate, aujourd'hui, sans vraiment s'en offusquer, que ses collègues, au quotidien, préfèrent, s'adresser directement au patron dans le cadre d'une relation personnalisée avec lui. Elle souligne la différence entre ce mode de régulation traditionnelle, qui perdure, et celui qu'elle avait vu pratiquer dans une structure plus grande au sein de laquelle elle était précédemment employée (et syndiquée) : *"Ils viennent directement voir le patron, remarque-t-elle. C'est mieux qu'ils viennent me parler. En principe, c'est ça. Mais ici, chacun règle ses affaires tout seul. J'ai demandé qu'on ait des discussions. Dans mon emploi d'avant le délégué du personnel nous posait des questions dans des réunions tenues régulièrement".* Notre blanchisserie industrielle, au final, semble avoir trouvé un certain équilibre interne qui convient à la fois à son patron, que ses responsabilités commerciales mobilisent autant que sa fonction de direction, et à ses employées, essentiellement des mères de famille n'étant pas davantage disposées à s'investir plus avant dans leur entreprise qu'à s'engager dans des actions revendicatives résolues.

CONCLUSION

Chacune de ces "histoires de PME" possède sa singularité, inséparable de son contexte d'activité, de l'histoire de l'entreprise et de la personnalité de son patron. Elles possèdent cependant un fond commun qui nous met sur la piste des fondements élémentaires de la régulation "calédonienne" des relations de travail.

Faire famille dans l'entreprise

L'utilisation de la métaphore de la famille pour parler du fonctionnement interne de l'entreprise relève quasiment d'un lieu commun, critiqué comme tel par ceux qui se sont attachés à souligner que l'entreprise est d'abord un lieu de création et de répartition de richesses, théâtre à ce titre à la fois de coopération pour produire de la valeur et de conflits d'intérêts autour de son partage. Pour ne rien dire de l'assimilation insupportable, dans des références politiques françaises, des salariés à des enfants : être infantilisé est compris, dans notre tradition, comme une condition incompatible avec nos idéaux politiques d'égalité, regardé comme une forme de privation des droits civiques reconnus au "salarié" par le droit du travail qui s'efforce de rétablir un certain équilibre entre les prérogatives des employeurs et celles des employés.

Pareille lecture en termes de "dépendance" du salarié à son employeur existe en Calédonie où l'influence culturelle métropolitaine est importante. Mais elle ne saurait trouver de traduction acceptable dans une société océanienne au sein de laquelle la conception du lien social se réfère à un tissu d'obligations croisées organisant une forme de dépendance réciproque entre les parties prenantes. L'entreprise océanienne possède un patron mais celui-ci n'est pas seul maître à bord. Il n'est pas propriétaire au sens occidental de son entreprise. Il y exerce une fonction majeure de pilotage économique mais aussi de régulation sociale interne. Il compose avec l'environnement social dans lequel s'inscrit son entreprise, ne serait-ce que parce que celle-ci appartient à un territoire, lui-même chargé d'histoire, de sens et de tissus de droits et d'obligations.

Il n'est donc pas "infantilisant" de "faire famille" ou "faire tribu" dans l'entreprise pour les salariés océaniens. Pareille appartenance relève plutôt d'une inclination spontanée qui se trouve dans bien des cas (la plupart des cas ?) contrariée par l'existence d'autres régulations, obéissant à des logiques littéralement étrangères dont le nouveau salarié doit faire in situ l'apprentissage. La PME constitue à cet égard un terrain plutôt favorable si le patron, mais aussi les autres employés et notamment les plus anciens, prennent la peine d'accompagner cette insertion et d'aider celui ou celle qui arrive à trouver sa place et ses marques dans l'entreprise. Cette insertion ne consiste pas seulement, comme c'est la règle en Métropole, à apprendre les codes et les usages constitutifs de la "culture de l'entreprise", tout en gardant sa propre identité et ses propres choix de vie à l'extérieur de l'entreprise. Cette insertion pour être réussie sera plus exigeante, espérant pouvoir se traduire par le tissage de ces fameux liens de réciprocité, immédiate ou différée qui sont au fondement des régulations sociales océaniques.

A défaut d'avoir su créer de tels liens, le chef d'entreprise s'expose à devoir composer avec des stratégies de repli et de retrait de la

part de salariés méfiants et inquiets, présents dans l'entreprise plus par nécessité que par choix, prêts à s'en absenter ou à s'en écarter si d'autres opportunités se manifestent ou si d'autres liens, plus authentiques, l'exigent. L'ampleur de l'absentéisme des salariés calédoniens peut dans cette perspective s'interpréter comme un symptôme de la difficulté de l'entreprise calédonienne à intégrer durablement ses salariés. La petite entreprise, surtout si elle est dirigée par un patron éclairé, possède à cet égard des atouts. Telle est une des conclusions positives (le verre à moitié rempli) que l'on peut tirer de notre enquête.

Une exigence de compromis

Comment concilier les exigences d'efficacité qui s'imposent à l'entreprise, indispensables à satisfaire pour assurer sa survie, et l'attention, l'écoute et plus fondamentalement encore le respect que réclament légitimement ses personnels, exigences non moins impérativement requises pour s'assurer leur adhésion ? Aucun des patrons de PME interrogés n'a prétendu avoir trouvé une réponse tout à fait satisfaisante à cette question. *"Il faut composer, nous déclare le patron en difficulté de notre entreprise artisanale. On n'a pas encore trouvé le modèle. A nous tout seul, on ne peut pas y arriver. Il faut composer, il faut nous aider". "On essaie de trouver un compromis, disent les gérants de notre restaurant asiatique. Chacun va faire un geste. On ne veut pas qu'un des côtés se sente négligé ou méprisé. Il ne doit pas y avoir de Non".* Nos interlocuteurs océaniens vont dans le même sens, prônant comme préalable à toute régulation durable la reconnaissance mutuelle de la différence de l'autre. *"En fin de compte, nous dit notre entrepreneur kanak de Goro, il y a deux esprits qui se rencontrent ; ça peut se lier (lien) à condition qu'il y ait déjà une compréhension de part et d'autre ; deux esprits qui se rencontrent n'ont pas forcément la même façon de voir les choses".*

CHAPITRE 2

QUAND L'ENTREPRISE A GRANDI

En quittant le paysage encore familial des petites entreprises pour entrer dans des sociétés "anonymes" de plus grande taille, les salariés calédoniens, et parmi eux plus particulièrement les Kanak et les autres Océaniens, découvrent véritablement le monde de l'entreprise "moderne" avec ses règles, ses hiérarchies et ses contrôles. Le patron n'est plus, dans le cas général, accessible au quotidien. L'encadrement de terrain est assuré par d'autres salariés dont la position intermédiaire, déjà difficile à tenir au sein du monde métropolitain (où on parle souvent du malaise professionnel de la maîtrise et de la difficulté rencontrée par ceux qui se trouvent entre l'arbre et l'écorce), est encore plus compliquée à occuper dans des références océaniques où de telles positions n'ont pas vraiment d'équivalent permettant de leur donner sens.

Nous allons dans ce second chapitre visiter trois entreprises de taille moyenne (de 100 à 300 salariés) qui possèdent en commun la propriété d'employer principalement des salariés océaniques, présents aux niveaux d'exécution et d'encadrement de premier niveau. Cette exploration nous montrera, à travers l'opposition entre nos deux premiers cas, où l'entreprise a réussi à installer durablement un climat social apaisé, et le troisième, où pareil résultat n'a pas été obtenu jusqu'ici, dans quelles conditions des régulations peuvent, ou non, se construire au sein de ce type d'entreprises.

L'ENTREPRISE MINIERE

L'entreprise par laquelle nous entamons notre périple travaille essentiellement en brousse, de par la nature même de son activité. Son siège se trouve à Nouméa. Elle met aujourd'hui en contact deux mondes culturellement bien différenciés qui ont appris à se connaître de longue date : celui des Calédoniens d'origine européenne, ayant développé leur entreprise sur plusieurs générations, et celui des Kanak de la Grande Terre. Ceux-ci constituent la majorité de la main-d'œuvre employée, essentiellement recrutée dans le bassin d'emploi du site d'extraction.

Le dialogue social y prend forme à deux niveaux différents : sur le site d'exploitation, où l'encadrement de terrain est en première ligne, et, dans un tout autre environnement matériel et social, au siège de l'entreprise où les élus du personnel et les représentants de la direction se réunissent régulièrement. Cette forme instituée de dialogue social s'est ouverte depuis que le syndicalisme, aussitôt reconnu comme partenaire par la direction, s'est implanté dans l'entreprise. Management de proximité et gestion sociale avaient été longtemps gérés de concert par le patron du site dans ce qu'on propose d'appeler le modèle souche. Les rapports sociaux de travail ont depuis évolué sensiblement. De nouvelles régulations se sont construites qui, comme on va le voir, se sont ajoutées aux plus anciennes sans les faire disparaître totalement.

Le cas de l'entreprise minière donne à voir, de façon particulièrement instructive, comment s'articulent le dialogue élémentaire qui s'établit sur le terrain, dans un environnement fortement marqué par la culture kanak et le dialogue social inspiré du modèle métropolitain.

LE MODÈLE SOUCHE

Un style direct

Comme dans la PME, l'encadrement de terrain, le management de proximité et la gestion sociale sont, dans le modèle souche, l'affaire de l'équipe locale de direction, réduite en général au patron et à ses adjoints responsables de l'exploitation et de la maintenance des engins. *"Ici le patron est sur le terrain, explique le chef d'atelier présent dans l'entreprise depuis trente ans. Les décisions sont prises immédiatement. La force de l'entreprise, c'est dû à ça"*. L'encadrement de terrain veille à la bonne marche des opérations et impose un rythme de travail soutenu, conforme à la culture de l'efficacité qui fait la force de l'entreprise. "Dans la société, je vous le dis carrément, ça marche droit, affirme un des responsables locaux. Si on lâche trop la ficelle, après on ne peut plus les cadrer". Un des ouvriers interrogés confirme : *"On nous dit : va ici ! ou bien va là ! indique-t-il sans trop s'en émouvoir. Le chef d'équipe, il nous dit : tu fais ton travail, c'est comme ça" ! Le style de direction est direct, la direction locale attendant des ouvriers la même discipline qu'elle s'impose à elle-même. "C'est bizarre, dit une nouvelle employée qui s'étonne - pour s'en réjouir - du traitement de faveur qui lui a été jusqu'ici réservée, je me disais il parlait toujours gentiment. Avec les autres il est vraiment différent ! C'est encore le début. Ils vont finir par m'engueuler, je ne sais pas quand" !*

Un patron humain à qui on peut beaucoup demander

Pour fonctionner durablement, ce mode de travail exigeant, laissant fort peu d'espace à la vie collective et au partage de la parole, doit pouvoir compter sur la présence de référents ayant su tisser de longue date des relations personnelles avec les employés, dont certains sont logés et employés par l'entreprise depuis plus d'une génération.

La présence d'un patron accessible et bienveillant constitue la clé de voûte d'un modèle dont la crédibilité est incarnée par la personne du dirigeant. Celui-ci, par sa capacité à dialoguer avec la plupart de ses employés, rétablit dans un rapport de personne à personne une

forme d'égalité symbolique avec eux, ce dont ces derniers lui savent gré, y voyant, comme le déclare une jeune laborantine, les marques du respect sans lequel aucune vraie relation ne pourrait s'établir. *"Le patron, il est fabuleux ! C'est son côté humain, à l'écoute. On ne parle pas que de travail. On peut parler de tout et de rien. On peut facilement "passer la ligne", parler de sa vie privée. Le contact, on l'a. Le respect, il est là aussi".* C'est bien sa personne qui est respectée et pas seulement sa fonction comme nous l'explique un autre enquêté. *"Le patron, c'est quelqu'un qui est bon. A part demander une augmentation, ça peut être dur. Mais si t'es emmerdé... on peut aller voir le patron, lui demander si il n'y aurait pas un moyen".*

Des relais de communication

Il peut être délicat d'avoir à s'adresser trop souvent au patron et particulièrement utile de disposer d'un intermédiaire pour lui parler. Le chef d'atelier, qui assure cette fonction avec la légitimité particulière que lui confère son ancienneté, son caractère bourru et son cœur d'or, explique comment il remplit ce rôle : *"Si vous avez un mauvais chef d'atelier, ce sont des bavards ! Tout le temps, [ils se plaignent]... La clim, elle ne marche pas ; mes pneus, ils sont lisses : c'est à cause de toi. Tu m'as donné l'autre camion ; celui-là je ne l'aime pas ! Faut se mettre à leur place aussi c'est dur ! Celui qui n'est pas content, il monte la tête aux autres. Et les autres, ils sortent de leur voiture et après ils montent dans le camion, puis ils roulent dix heures dans leur camion. Pendant dix heures ils ne pensent qu'à ça. Quand c'est la pause, ce qu'il a pensé depuis le matin, il va le reporter à l'autre qui lui va envenimer les choses et ils vont se retrouver le soir avec la tête qui a enflé deux fois plus que le matin. Un Kanak, s'il a confiance en un blanc, il dira : "si tu peux venir, on parle". Et il dit aux autres, il est venu parler, il a apaisé les esprits".* Cette faculté de garder le contact constitue une ressource précieuse pour prévenir les situations socialement à risque qui pourraient survenir si la communication était interrompue entre les ouvriers et leur encadrement. L'incident qui nous est rapporté, survenu quelques jours plus tôt sur le site, illustre bien la situation : *"Y a eu un problème entre ce gars là et le (jeune) patron du site, nous raconte notre informateur. Le gars en question, poursuit-il, ça fait 30 ou 35 ans qu'il travaille pour l'entreprise. Le responsable lui a dit que dans la nouvelle usine, il fera le boulot de deux. Il n'aura plus besoin d'un aide. Le fait est qu'hier [on comprend que l'opérateur n'est pas satisfait de ce changement], le patron lui dit : si t'es pas content, tu fous le camp ! Pour un gars qui a 35 ans de service, c'est une mauvaise réponse. J'ai dit au patron : Attention avec ce qu'ils se disent entre eux pendant le transport ! On peut se retrouver avec les mecs et la grille en travers... Le gars à qui le patron du site a dit : t'as qu'à dégager de la société, si t'es pas content, dans le transport personnel (en voiture), il a dit : vous avez vu les gars, j'ai 35 ans de société, il me jette comme une pourriture ! J'arrive chez moi le soir, il y a le téléphone qui sonne. Il (le vieil ouvrier kanak) me dit : Je voudrais te voir, y a un problème avec le patron. Le lendemain, j'ai été le trouver. Je lui dis : Je ne veux pas que tu parles fort au patron, parce que moi je ne te parle pas fort. Parler fort avec eux, ça veut dire... Le matin, il m'avait envoyé un papier ; "pour JP, c'est secret", c'était marqué : Je veux te voir à l'usine, c'est urgent ! Je lui fais dire : je mets la machine en marche et après je viens te voir. Avec eux, il ne faut jamais manquer de parole. Je lui dis : Alors voilà, qu'est-ce qui se passe ? Je savais déjà un peu ce qui s'était passé. Je lui dis : Tout ce qui va pas, tu l'écris noir sur blanc. Ça n'est pas la peine de s'énerver comme ça. Bon alors, à la fin du truc, il s'est calmé. Ce n'est pas bon, faut jamais les laisser démarrer comme ça".*

La construction d'un "dialogue social" élémentaire emprunte ainsi des voies détournées utilisant les bons offices de médiateurs de confiance, comme l'est, depuis des années, notre chef d'atelier. Aux yeux de celui-ci, qui appartient à la vieille école, point n'est besoin, si la communication fonctionne, de représentants syndicaux. *"De tous les miens qui sont ici, indique-t-il, y en a pas un qu'est syndiqué pour la bonne raison qu'on dit aux gens si vous avez un problème vous venez le dire tout de suite, les patrons sont là pour cela".* Sa façon d'agir n'a pas changé, explique-t-il : *"Je disais à Yvon: (le patron de la génération du dessus) : Y a un tel qui veut te voir. Il prenait la voiture pour le voir. Y a Jean-Paul qui m'a dit que tu voulais me voir.. Il t'a pas dit ? Si, il m'a dit. Y a quoi ? Je n'ai pas assez de salaire. Bon ben, OK, tu viens au bureau à 4h".* L'ouverture de la communication passe ainsi par une ritualisation qui autorise la prise de parole et prépare l'écoute. Le premier envoie un message, le second vient le trouver. C'est lui qui se déplace, déjà plus ou moins informé de ce qui s'est passé, ce qui facilitera l'entrée en matière de la discussion à venir. Aller voir directement le patron, sans que le terrain n'ait été préparé, serait pour certains une chose délicate, intimidante, humiliante, surtout si on n'a pas été préalablement invité à s'y rendre. L'intermédiaire permet de ritualiser l'échange. En se déplaçant auprès de celui qui a quelque chose à lui demander, le patron peut contribuer à rééquilibrer symboliquement leurs positions et inviter son salarié à lui "rendre visite", ce dernier pouvant ainsi se savoir attendu et prêt à être écouté.

Un modèle en déclin

Ce modèle, historiquement attaché à l'époque héroïque des "petits mineurs" calédoniens, fonctionne encore dans l'un des deux sites de production de notre entreprise. Ses jours, cependant, semblent comptés. Apprécié pour son traitement compréhensif des demandes individuelles, ce modèle souche se révèle désarmé pour prendre en compte des revendications collectives qui, dans sa logique interne fondée sur la personnalisation des relations entre le patron et chacun de ses employés, n'ont pas lieu d'être, chaque employé pouvant (et devant) en référer directement au patron. Les frustrations non exprimées des employés peuvent largement échapper à la perception d'un encadrement local mal placé pour saisir les évolutions d'une société calédonienne dont il se trouve relativement isolé de par la localisation des sites de production.

Plus instruits, ayant fait à l'école l'expérience d'autres rapports d'autorité, les salariés n'entendent plus lier leur sort à la seule bonne volonté de leur patron même si beaucoup d'entre eux lui demeurent attachés. *"Les jeunes avec la télé ils sont informés, déclare un des deux délégués syndicaux. Ils savent lire et écrire. Tu ne peux plus leur faire avaler des bobards. Ils comprennent mieux qu'avant. Ce n'est pas un manque de respect, on a évolué".* Leur rapport à l'autorité, lui aussi, a changé. *"Y a une mentalité, c'est sûr qu'elle a changé ! Elle*

est devenue plus méchante du côté de l'employé, regrette notre chef d'atelier qui simultanément prend acte des changements qui sont intervenus : "A l'heure actuelle, il faut composer ; c'est la fin de l'autoritarisme. Il faut dialoguer sinon on s'en sort plus". L'acteur syndical, surtout, s'est depuis implanté dans l'entreprise, et c'est vers lui que ces nouveaux salariés se tournent désormais.

Un contre-pouvoir kanak

Un dialogue social territorial

L'entreprise minière a toujours été amenée à conduire des négociations, toujours longues et complexes, avec les différentes autorités coutumières se déclarant compétentes dans la zone d'extraction et revendiquant, à ce titre, des compensations financières. "Il y a de la difficulté à mettre tout le monde d'accord dans le monde kanak, explique un cadre dirigeant. Leur histoire n'est pas écrite. Il y en a toujours un qui va surgir et dire celui là ne me représente pas. Les conseils consultatifs coutumiers ne représentent jamais tout le monde. La difficulté c'est de faire accepter par les gens qu'une autorité plus large les engage". Le plus long conflit qu'a connu l'entreprise l'opposait au collectif chargeant le minerai sur les bateaux, dans un contexte où l'organisation même du chantier lui échappait. "Le chargement est le talon d'Achille. Tant que le minerai n'est pas chargé, il ne vaut rien, souligne un responsable de l'entreprise. Comme ce sont des coutumiers, ils sont incontournables. Le management nous échappe. C'est un recruteur. C'est un système de fonctionnement mélanésien. Ils ont une réunion avant les chargements. Ils forment les équipes. Ils parlent de tout à la fois et puis ils partent au travail. Personne ne maîtrise la situation. Il faut être vraiment à leur chevet. On a eu un conflit très long avec ces gens là".

Les formes de mobilisation comme les pratiques de négociation sont très différentes de celles ayant cours dans le système économique organisé selon des règles transposées de Métropole. "Quand il y a besoin de négociation, dit un dirigeant, l'importance des termes est très grande. Il faut faire passer des messages sans mettre l'autre dans son tort. L'autre pense : il va me rouler dans la farine. Ici ça se traduit par des réactions. La force de la parole se heurte à la force physique. On n'échange pas d'arguments. Ils ne souhaitent pas avoir de dialogue, ils seraient en position de faiblesse".

La partie kanak, elle aussi, doit s'adapter aux règles en vigueur. "Les Kanak, explique un délégué syndical, ils avaient toujours de bonnes façons de faire. Il y avait les chefferies, tout ça... Et quand ça n'allait pas, ça se terminait en guerre. On vient d'un système où le chef il avait son guerrier. Celui-ci va régler l'affaire et ça s'arrête là. Maintenant, tu ne peux pas. On est entré dans le système à la française. La démocratie. On ne peut pas se battre lors d'une réunion. Faut se battre, mais avec la parole pour que les gens te croient. Il faut que tu argumentes bien ta pensée. Cette reconnaissance de la légalité républicaine, qui correspond aux réalités de la Nouvelle-Calédonie d'aujourd'hui, vaut-elle adhésion au cadre occidental de pensée organisant les relations sociales dans l'entreprise ? Les formes prises par le contre-pouvoir syndical en milieu coutumier engagent à penser qu'il n'en est rien et montrent comment s'opèrent, entre deux logiques d'action différentes, des hybridations complexes qui ne sont pas étrangères à la fragilité observable des équilibres sociaux dans l'entreprise calédonienne.

L'inspiration coutumière des premières implantations syndicales

Les premières formes de syndicalisme se sont largement inspirées des formes d'action locale utilisées par les autorités coutumières pour réussir leur implantation. "Les syndicats se sont faits les relais des gens locaux, indique un dirigeant de l'entreprise qui constate à la fois l'absence d'une logique d'appartenance à l'entreprise et l'émergence d'une contestation des droits qu'elle entend faire valoir en tant que propriétaire des moyens de production : "Et là commence, déclare ce dirigeant, une partie de la dérive syndicale calédonienne. Les gens du coin pensent que c'est chez eux". "

Quand je suis arrivé dans l'entreprise, raconte le fondateur du premier syndicat implanté dans l'entreprise, il n'y avait pas de syndicat. Cela faisait des années que les gens disaient tout et n'importe quoi. Mais, quand il faut passer à l'action, il n'y a plus personne". Le fait de disposer d'atouts coutumiers pour asseoir son autorité a certainement pesé, dit-il, dans la réussite de son entreprise : "Même au niveau coutumier je suis bien placé. L'avantage que j'ai, c'est que ma mère, elle est de Paita, région Sud, et mon père il est de Boulouparis. Le message passe mieux et ça joue beaucoup à condition d'avoir donné l'exemple et de ne jamais avoir fait l'anguille. Moi je comptais sur un noyau dur qui travaillait avec moi. La plupart on est tous tribu ; on est tous famille. Une dizaine, une quinzaine. Il ne fallait pas avoir peur parce qu'ils m'avaient embauché directement. Je pense que savoir prendre la parole, ça me vient de mon père peut-être, c'est un responsable coutumier. J'étais toujours dans les cérémonies, tout ça dans des réunions. Et après, ça a évolué vers le syndicat".

L'adhésion syndicale offre aux ouvriers la possibilité d'intégrer de plein droit une communauté au sein de laquelle il est plus aisé de "trouver sa place" que dans l'univers, à bien des égards étranger, de l'entreprise moderne. "Quand t'es dans un syndicat, explique un ouvrier, c'est comme si tu étais dans une famille. Tu vas être respecté. Tu peux être pareil que tout le monde", suggérant l'existence d'une dynamique d'appartenance puisant ses racines dans le souci des employés de prendre pleinement leur place au sein du collectif en y étant symboliquement l'égal de tous les autres. Au rituel de la discussion de chantier à l'heure du repas, qui permettait de se faire entendre, généralement par l'intermédiaire d'un membre de l'équipe de direction du chantier, a succédé le rituel du "cahier de revendication" qui permet de présenter, toujours de façon indirecte, des demandes individuelles de tout ordre. Loin d'être marginal, ce portage des revendications individuelles, inséparable de la difficulté ressentie par beaucoup de salariés locaux à les exprimer en face à face, se situe bien au cœur des missions du syndicalisme calédonien.

L'entreprise n'est pas, dans cette logique, regardée comme une structure à l'intérieur de laquelle l'action syndicale entend revendiquer une participation active aux décisions, en passant les compromis qui s'imposent et en s'engageant à les respecter. L'entreprise est regardée

comme une entité extérieure au collectif que le syndicat représente, ce dernier négociant avec elle, à la manière des coutumiers, pour défendre les intérêts de ses mandants. Ce syndicalisme a vite fait l'apprentissage des règles institutionnelles en vigueur et a appris à en faire un usage conforme à la défense de ses intérêts, tout en conservant des logiques singulières en termes d'adhésion, de fonctionnement et de conduite des actions revendicatives. Un phénomène d'hybridation apparemment s'est opéré qui a produit une forme d'action originale, aussi éloigné de la coutume locale que du syndicalisme européen. *"C'est très complexe sur le plan social, explique un dirigeant. Très syndicalisé et très coutumier. Jamais très formalisé. Beaucoup de réunions qui occupent un rôle capital"*.

Le mélange des genres

Le syndicat, sans sa version kanak "local-localisée"¹³, sait pouvoir compter sur la solidarité d'une partie au moins de la communauté locale en situation de conflit social, ce qui renforce sensiblement sa position de négociation. *"Une personne qui vient de l'extérieur, déclare le leader syndical local, le patron, il peut mieux la manipuler. Une personne qui vient d'ici, il a son clan, son village et ça aussi ça joue". "Les grèves au péage s'ils veulent des renforts, on y va, dit un ouvrier syndiqué. Vendredi ou samedi, pas dans la semaine et, s'il y a grève chez nous, ils font pareil. Il y a de la solidarité. Ils nous amènent de la viande, du riz, du manioc. Les gars ils débarquent dans la grande surface et le gérant, il dit prenez ce que vous voulez"*.

L'entreprise, de son côté, peut trouver des alliés de circonstances parmi les Kanak qui localement vivent du roulage et qu'un blocage de la mine met en chômage technique. *"La direction a aussi monté les coutumiers contre nous, nous dit un responsable syndical actif lors du conflit, une chose qu'on n'a pas accepté à l'époque". "Il y avait un barrage sur la route, se souvient un responsable de l'entreprise. Le grand chef, il a dit : N'oubliez jamais que vous avez été notre garde-manger ! Ca a fait drôle d'impression. On était derrière. Du coup, les gars ils ont ôté les barrages. Ils n'ont pas bloqué. Ils avaient peur que les mecs (les rouleurs), ils n'arrivent en force et leur tirent dessus. Ca se fait toujours comme ça"*.

Le jeu social devient alors d'une grande complexité, chaque clan en présence cherchant à trouver des alliés susceptibles de renforcer sa position ou de sortir de l'impasse dans laquelle il se trouve. Le conflit peut facilement sortir du périmètre de l'entreprise pour prendre une dimension politique rendant son issue plus incertaine encore.

NI COUTUME, NI MODÈLE SOUCHE, UNE MODERNISATION ÉMERGENTE

L'implantation d'un second syndicat

La création de ce premier syndicat a profondément modifié la donne au sein de l'entreprise minière, engageant les salariés qui ne se reconnaissaient dans cette forme de représentation syndicale, à s'organiser en parallèle. L'entreprise elle-même n'a sans doute pas vu d'un mauvais œil cette initiative¹⁴, même si cette création remettait en question, de façon définitive, l'ancien ordre social interne. *"C'est ça Monsieur, raconte ce Calédonien d'origine européenne présent dans l'entreprise depuis son plus jeune âge, ça fait dix-huit ans que je suis dans cette entreprise. Je n'ai jamais été syndiqué de ma vie. Jusqu'au jour où j'ai pris mon courage à deux mains et j'ai été au service des mines et, là, je me suis renseigné sur les conditions de travail, les salaires. C'est là que j'ai vu qu'il y avait un écart entre ce que proposait la loi et ce que donnait l'entreprise, quoiqu'elle donnait toujours plus que la loi. Mais c'était par rapport à des détails. C'est pour cela que j'ai eu différentes réunions avec la direction. Ils n'ont jamais pris en compte mes demandes et c'est pour cela même, honnêtement je vais vous dire, que je suis syndiqué"*.

Mais la création de ce second syndicat répondait incontestablement aux attentes de tous ceux, qu'ils soient Calédoniens d'origine européenne ou Kanak venus de la côte Est ou du Nord de l'île, qui ne se reconnaissaient pas dans les appartenances "locales-localisées" privilégiées par le syndicat du Sud. Celui-ci a depuis subi une diminution de ses adhérents mais conservé une position forte sur son site d'implantation. *"Moi, explique le leader local, je prends des mecs de la région, des mecs de ma famille. C'était le noyau dur. C'est à nous la terre ! Mais on n'a jamais été méchant. Il n'y a jamais eu de limites dépassées. Si on regarde bien, nous les kanaks, malgré qu'il y a des autres (kanaks) qui sont partis avec les autres (syndiqués), j'ai gardé le noyau dur"*.

Un syndicalisme hybride

Un nouveau mode de fonctionnement du dialogue social interne, semblable à celui que connaissent beaucoup d'autres entreprises calédoniennes, s'établit, à partir de ce moment, dans l'entreprise minière. Il s'incarne dans une concurrence ouverte entre deux leaders syndicaux que les adhérents de base s'engagent implicitement à suivre en échange de la défense, limitée aux seuls adhérents, de leurs intérêts. Assez curieusement, ces leaders sont à la fois suivis par leurs fidèles, qui hésitent à s'exposer eux-mêmes, et critiqués par eux, ces adhérents de base exprimant à leur endroit des sentiments ambivalents associant reconnaissance de leurs mérites et suspicion de

¹³ L'expression «locale-localisée» fait référence à la problématique de l'emploi local. La distinction est faite entre la défense de l'emploi local, au bénéfice de l'ensemble des citoyens calédoniens, et celle de l'emploi local localisée, au bénéfice des tribus vivants dans l'environnement immédiat du site de production qui revendique, elles aussi, une priorité d'embauche relativement aux autres Calédoniens venus d'ailleurs.

¹⁴ Telle est, en tous cas, la thèse défendue par le leader syndical du syndicat kanak. «La société, raconte t'il, elle faisait des réunions avec les noms syndiqués pour montrer une liste contre ma liste. On n'a pas trouvé cela normal. Un patron, il ne doit pas faire de réunion. C'est nous qu'on est reconnu par la loi. Les gars qui sont dans l'autre syndicat, c'est les gars avec qui le patron faisait des réunions avec. Maintenant on se pose des questions»

les voir défendre leurs propres intérêts. *“Les rivalités, c’est entre les leaders, nous déclare un ouvrier du site du Nord. Tout le monde veut avoir les hauts postes. Mais veulent-ils travailler pour le syndicat ou pour eux-mêmes?”* *“Il y a plusieurs points sur lesquels ils ne sont pas trop d’accord, dit un autre ouvrier travaillant sur le site du Sud, mais je ne sais pas trop lesquels. Ils se critiquent. Je n’ai jamais eu l’occasion mais je voudrais bien leur dire qu’il faudrait qu’ils travaillent ensemble. En réunion, j’ai peur qu’ils vont me crier dessus. Qu’est-ce que tu nous racontes ? J’ai un peu peur de faire le premier pas”*. L’élaboration, par chacun des deux syndicats, d’un cahier de revendications élaboré de façon parallèle et négocié ensuite de façon séparée avec la direction de l’entreprise découle de cette conception “clanique” du syndicalisme. *“Leurs revendications ? Honnêtement, je ne sais pas. Je m’occupe de mon syndicat, de mes adhérents et de l’entreprise. Je ne leur ai jamais demandé : Est-ce que tu as envoyé ton cahier de revendications ? Est-ce que tu as eu des améliorations ? Et lui, il fait de même. Tout ce que je demande, c’est moi seul qui signe”*. Une fois installé, cet éclatement syndical conduit les salariés à se partager entre les deux organisations en place, plaçant leurs espoirs dans l’obtention de postes de délégués de nature à offrir à leur leader la capacité de “s’occuper d’eux”. Cette mission dont sont investis les délégués syndicaux ne leur interdit pas d’évoquer leur propre cas, marquant ainsi la différence culturelle séparant ce jeu syndical calédonien de son équivalent métropolitain où de telles pratiques, quand elles existent, ne sont jamais revendiquées au grand jour. *“Je voulais évoluer pour passer agent de maîtrise, nous déclare un des deux délégués syndicaux. Dans les autres mines, il y a des maîtrises. C’est quelque chose que j’ai mis dans le cahier de revendication”*. Tout semble se passer comme si en revendiquant une promotion pour son leader le “syndicat” militait pour que celui-ci accède personnellement à un statut social au sein de l’entreprise, valant reconnaissance pour son organisation toute entière.

Ces cahiers de revendication apparaissent ainsi comme une illustration exemplaire du mélange qui s’est opéré entre la culture revendicative métropolitaine et une logique océanienne de solidarité. *“C’est rare, signale le délégué du syndicat majoritaire, qu’on soit à trois autour d’une table pour discuter”*. La façon dont l’entreprise traite les demandes qui lui sont adressées est évidemment suivie de très près par l’autre syndicat, prompt à y voir du favoritisme au bénéfice des plus conciliants. *“Il y a une rivalité, reconnaît le délégué syndical minoritaire. Chacun veut qu’aux prochaines élections, on ait le plus d’adhérents. Le patron, aussi, il joue un rôle pour diviser. Il va donner à l’autre syndicat même si on avait demandé avant”*. On peut considérer, en ce sens, que les pratiques locales ont fini par s’imposer.

Une normalisation du dialogue social institué

L’entreprise minière a pris aussitôt acte de ces transformations, une fois avalée la déception de voir ses employés se rallier de plus en plus nombreux à une logique rompant avec le modèle historique de l’entreprise. *“Le patron il était un peu déçu, raconte un délégué, même si on ne voyait pas toujours les choses en parallèle. Il croyait que j’allais rester comme ça à arranger nos petites affaires entre nous. Quand on a été assez nombreux, on a monté une section syndicale. J’avais consulté quelques uns de mes collègues. On a envoyé un courrier à la direction. On a été bien perçu. On nous a toujours reconnu. Il n’y a jamais eu de problème de ce côté-là”*.

Une relève de génération s’est opérée à la tête de l’entreprise. Elle s’est accompagnée d’une professionnalisation de la conduite du dialogue social, doublée d’une reconnaissance légaliste des prérogatives des partenaires sociaux. *“On passe beaucoup de temps avec les organisations syndicales, confirme un des dirigeants. On est assez transparent. On parle franchement. Ils connaissent les chiffres de l’entreprise”*. *“Ce que j’admire aussi dans l’entreprise, indique un des délégués syndicaux, c’est qu’il nous aient proposé de mettre une prime en plus. Ce n’est pas à l’initiative du syndicat ! C’est une prime sur le tonnage. On a un objectif de production maximale à l’exportation sur le site du Sud”*. Bref, comparé à l’agitation sociale qui traverse, au même moment, certaines entreprises calédoniennes, le climat régnant au sein de l’entreprise minière semble apaisé. *“J’ai eu plusieurs discussions avec le directeur, déclare un des délégués syndicaux ; ça s’est bien passé. A part sur des points qui ont fait que j’ai été obligé de faire un cahier de revendication parce que la discussion n’avançait pas. Mais ils sont attentifs. Ils écoutent. Avec le nouveau directeur, c’est noté. Avec lui, je suis plus attentif à ce que je dis ; mais quelque part, j’apprécie. Il faut de la confiance chacun fait confiance qu’il soit attentif à ce qu’on dit et surtout qu’il comprenne ce qu’on veut”*.

“Aujourd’hui, indique son alter ego du syndicat kanak, ils nous respectent plus qu’avant. Maintenant le gérant est plus jeune, ça s’est amélioré. Mais ce n’est pas encore au top!” *“Individuellement, c’est bon, nous déclare un ouvrier qui croit toujours aux vertus de l’action revendicative musclée, mais collectivement, ils sont très durs ! Il faudrait taper un peu sur la table!”*

L’ENTREPRISE DU BATIMENT

L’entreprise du bâtiment emploie les mêmes couches de main-d’œuvre, Kanak venus chercher du travail à Nouméa où se trouvent une grande partie des chantiers de construction, et Wallisiens et Tahitiens, généralement issus de la première génération implantée sur le territoire. Elle présente, avec l’entreprise minière, plusieurs points communs qui les inscrivent toutes deux dans la catégorie des entreprises calédoniennes économiquement et socialement avancées. L’entreprise connaît une croissance régulière de son activité et de ses effectifs. Elle réussit à associer sans trop de heurts des compétences techniques pointues, apportées par des techniciens et des ingénieurs venus de Métropole, et des compétences locales qu’elle contribue à développer à travers une politique très active de formation et de promotion professionnelle. Les partenaires syndicaux y sont reconnus, la direction de l’entreprise appréciée et respectée, les institutions représentatives du personnel fonctionnent, le climat social apparaît très apaisé, relativement aux situations ouvertement conflictuelles que l’on peut trouver dans d’autres entreprises.

L’équilibre social interne reste pourtant, de l’aveu même des dirigeants, relativement fragile. La culture du blocage n’a pas disparu de l’entreprise, utilisée parfois pour obtenir la satisfaction immédiate d’une demande qui aurait pu être satisfaite sans faire appel aux “grands moyens”. La direction de l’entreprise s’efforce de rester toujours disponible pour ses interlocuteurs syndicaux, affichant une grande

prudence dans la gestion des situations socialement délicates telles que l'administration des sanctions, la gestion des recrutements et des promotions internes ou celles des absences, a fortiori quand celles-ci sont justifiées par des actions de solidarité appelées par une organisation syndicale. Les responsables de chantiers manifestent la même prudence et la même compréhension à l'égard des erreurs qui sont parfois faites par le personnel. La situation de l'entreprise du bâtiment apparaît, en ce sens, doublement exemplaire, rendant compte à la fois des difficultés rencontrées dans la gestion sociale d'une entreprise calédonienne fortement syndiquée mais aussi des possibilités ouvertes pour les surmonter, tant au niveau élémentaire de la gestion des chantiers qu'au niveau central du dialogue social institué.

UN SYNDICALISME COMBATIF ET DIVISÉ

Historique

Un de nos enquêtés, présent dans l'entreprise depuis plus de vingt ans, a bien voulu nous raconter les tout débuts du syndicalisme dans l'entreprise du bâtiment : *“Au début, se souvient-il, on n'avait pas de syndicat. Quand il est apparu sur le territoire, on était curieux de savoir ce que c'est. A la vallée du Tir, on avait un vieux Wallisien, maintenant il est mort, il allait aux réunions, il écoutait. C'est lui, en fait, qui nous a influencés. Il venait chez nous et il commençait à en parler à une personne autour de lui. Au départ on avait du mal à l'accepter. Pour nous, c'était nouveau. Dans quelle galère on allait se lancer ? La première fois qu'il nous en a parlé, on se disait : Mais qu'est-ce qu'il veut faire ? A force, quand on cassait la croûte, il disait : les gars, j'ai à vous parler. Moi je me disais : Mais qu'est-ce qu'il raconte, celui-là ? Qu'est-ce qu'il veut ? Qu'est-ce qu'il sait, à son âge ? C'était quoi, ça ? Finalement, on avait commencé un petit groupe à le suivre, moi j'étais sur le même chantier que lui, et c'est ainsi que ça a évolué, quoi”* ! On peut imaginer le groupe d'ouvriers de l'époque, faisant cercle autour de l'ancien et écoutant sa parole, d'abord avec scepticisme et crainte à l'égard d'une notion, le syndicalisme, venu d'une tout autre culture que la leur, mais portée jusqu'à eux par un des leurs qu'ils décident finalement de suivre.

Une grève de trois semaines sert encore de “fait fondateur”, symbolisant le passage dans un nouveau cycle organisant autrement les relations sociales dans l'entreprise. *“Ils ont bloqué, se souvient un de nos enquêtés alors jeune ouvrier dans l'entreprise. Je n'aimais pas trop. Je me demandais, c'est quoi ça ? J'étais perdu dedans ! Y en a qui m'ont dit que c'était une grève. C'est quoi ça le syndicat ? On demande des revendications. Vous revendiquez quoi ? Des primes. Je ne savais même pas ce que c'était. Vous êtes obligé de suivre à ce moment. Tout est fermé, vous ne savez pas ce qu'il y a à faire. C'est par là que j'ai appris, le syndicat, c'est ça. Et comme le syndicat a obtenu ce qu'il voulait, je me suis dit, ah ben les syndicats, il a quand même un peu de pouvoir sur les patrons”*. Le syndicalisme avait acquis dans la bataille une crédibilité locale, démontrant, en obtenant gain de cause, qu'en s'organisant, les ouvriers étaient en mesure d'acquiescer davantage de pouvoir dans l'entreprise et, ce faisant, d'y trouver collectivement une place bien mieux assurée que celle à laquelle ils pouvaient jusqu'ici prétendre individuellement. Le patron ayant su prendre la mesure du phénomène et, comme nous le verrons plus loin donner aux représentants du personnel une place reconnue et respectée dans l'entreprise, celle-ci n'a plus connu depuis de conflits équivalents. *“On a fermé trois semaines, se souvient notre informateur, et après le patron est venu nous voir et il a demandé de négocier. A partir de là on a commencé à négocier et à rentrer dans les choses. Le patron aussi il a changé. Et après je dirais on s'entendait bien”*. *“Chez nous, ajoute un des délégués syndicaux aujourd'hui en responsabilité, la direction, le patron c'est plus souple parce que, des fois, on a bloqué l'entreprise. Donc je pense qu'ils ont du comprendre. L'entreprise fermée, ils perdent beaucoup, hein ! Je pense qu'ils ont dû comprendre parce qu'après, il n'y a plus eu de conflit de cette taille. Au départ, c'est tout à fait normal, le patron il abuse comme nous ! C'est nouveau, pour lui comme pour nous. Mais finalement, on s'est rendu compte, ce n'est pas si mal ! On s'entend très bien en ce moment, syndicat patronat du moins chez nous, parce que, ici, ce n'est pas le cas partout”*.

Concurrence intersyndicale

Le succès remporté par le syndicat lui vaut rapidement une masse de sympathisants et beaucoup d'adhérents. *“Je me suis syndiqué quand j'ai commencé la première année. Il y avait eu un conflit très long, ça tombait bien. Les responsables ont vu les bonhommes pour qu'ils prennent leur carte”*. Cette unité ne tardera pas, cependant, à se fissurer, une partie des adhérents décidant de faire scission en créant un second syndicat, plus modéré, suivant en cela une dynamique observée dans chacun de nos terrains d'enquête. Il semble qu'une partie des adhérents se soient lassés d'être appelés par leur organisation syndicale à soutenir les actions revendicatives menées dans d'autres entreprises. *“Avant, nous déclare le délégué syndical ayant fait scission, on était tous au même syndicat, puis après on a eu des problèmes à cause des conflits. On était obligé de partir tous en solidarité. Les 190 ouvriers ! Maintenant s'il y a un conflit avec l'autre syndicat, nous on travaille. Même les gars de l'autre syndicat, ils n'y vont pas tous. Avant, si on ne partait pas, quand on revenait de travailler on se faisait traiter de... On était mis de côté. Aujourd'hui, on est tous des camarades. On sait que l'autre, il est parti mais nous on travaille. Il n'y a pas... avant on était obligé d'y aller. Maintenant qu'on a monté deux syndicats, ils sont plus obligés”*.

Mais d'autres considérations, liées notamment aux différents engagements syndicaux familiaux des salariés de l'entreprise, ont probablement joué également un rôle dans cette scission. Celle-ci s'affiche plus sur une base de choix politiques qu'en termes de solidarité intra-communautaire, bien que cette dernière, du fait des pratiques locales, ait forcément pesé dans les décisions d'affiliation des salariés.

* Les jeunes adressés par la MIJ sont le plus souvent en grande difficultés sociale. Les difficultés qu'ils rencontrent à s'insérer dans l'entreprise ne sont pas représentatives de celle de tous les jeunes Calédoniens.

“Dans chaque section, explique un délégué du personnel, il y a deux grosses têtes qui tiennent la ligne, les ouvriers qui sont derrière, et ils s’entendent pas entre les deux parce que l’un c’est un Kanak l’autre c’est un Wallis”.

Ce sont naturellement les nouveaux embauchés qui sont l’objet de toutes les sollicitudes. *“Le jeune qui arrive tu vois tous les syndicats qui se ruent sur lui. Tu prends ta carte chez moi sinon on te vire ! (Rire) Faut dire ce qui est vrai, quoi ! Le jeune il est là il ne sait pas où aller donc ! Il dit : Mais qu’est-ce qu’ils me font là ! Il n’est pas con il se dit : je vais m’embaucher et je verrai bien qui m’a embauché et je prendrai ma carte chez lui”.* Soucieux de s’intégrer dans le groupe qu’ils rejoignent, ces nouveaux comprennent qu’une discipline est attendue d’eux en échange de la protection qui leur est offerte, à l’image des règles sociales qu’ils connaissent et pratiquent en dehors de l’entreprise. *“C’est le plus haut qui parle, explique l’un d’entre eux. C’est lui qui a monté la section, seul. Tout le monde le suit. Il a plus d’heures aménagées. Il est souvent au syndicat et son boulot, c’est pratiquement que ça. On est obligé de tenir la ligne puisqu’il y a un chef. Celui qui ne suit pas la ligne, il n’y aucun intérêt à le retenir au syndicat”.* En cas de désaccord au sommet, les adhérents de base sont conduits à suivre leurs leaders, quoiqu’ils puissent en penser.

Un bon leader syndical n’est pas seulement celui qui possède le meilleur programme d’action mais d’abord la personne possédant la force de caractère requise pour oser “parler fort” au patron, sans y avoir été invité comme c’est l’usage dans sa culture d’origine. *“Le meilleur délégué, c’est la personne qui se fait remarquer par lui-même, celui dont les gars remarquent : celui-là y a pas à dire, il a de la gueule ! C’est comme ça qu’il se fait remarquer. C’est quelqu’un qui parle, qui n’a pas peur de dire ce qu’il pense des gens, qui arrive à parler au patron. Souvent, c’est pas le cas. Y a beaucoup de gens qui n’arrivent pas à parler au patron. C’est vrai que le patron, il a toujours un pouvoir. Ben voilà !*

La fidélité des salariés à leur syndicat possède cependant ses limites. *“Y en a qui changent parce qu’il a remarqué que là où il est il n’a pas gagné d’augmentation. Le mec, il voit toujours les mêmes. Après, c’est à lui de voir. Y en a qui pensent que c’est un lâcheur mais moi je pense qu’il est parti parce que les délégués sont pas bons. Ce n’est pas lui le lâcheur, c’est nous”.* Le syndicat doit évidemment en tenir compte. A lui de défendre fermement les intérêts restreints du groupe qu’il entend représenter, sans avoir à trop se soucier de ceux qui n’en font pas partie, mais sans négliger la possibilité de “faire un geste” dans leur direction pour les inviter à se joindre à leur syndicat. *“Maintenant, explique un responsable syndical, nous on défend ceux qui ont adhéré à la section, on ne défend pas ceux qui n’y sont pas. Mais il y a des délégués qui sont gentils. Ils voient que cette personne, il mérite. On ne va pas laisser des gens sur le côté parce que, quand même, il vient gagner son pain. On ne va pas le laisser manœuvre indéfiniment. Il faut aussi s’occuper des autres. Y en a aussi qui sont pas syndiqués, et nous on fait le premier geste ; nous on leur dit, on a fait le geste pour toi ; à toi de voir. C’est aussi une manière pour gagner des adhérents”.* En répondant positivement aux revendications présentées, la direction de l’entreprise peut ainsi favoriser tel syndicat, plus coopératif, au détriment de tel autre, plus vindicatif, au risque, évidemment, de radicaliser ce dernier et de porter atteinte à l’équilibre social interne de l’entreprise toute entière. Telle n’est pas la philosophie adoptée par notre entreprise du bâtiment.

Un dialogue social organisé

Un patron formé à bonne école

Le conflit historique qu’a connu notre entreprise du bâtiment quelques années auparavant n’a pas seulement construit, comme on vient de le voir, la légitimité de l’acteur syndical en son sein. Elle a aussi modifié le contenu de la relation qui liait jusqu’alors le patron à ses employés. Si le patron lui-même ne considère pas avoir substantiellement modifié sa manière d’être et d’agir avec son personnel, il est symptomatique d’observer qu’aux yeux de ce dernier, c’est lui qui a changé et, ce faisant, rendu possible la création d’une autre relation plus équilibrée et donc, dans leurs repères culturels, plus respectueuse et davantage porteuse de perspectives de coopération. *“Je peux vous dire franchement, nous déclare un responsable syndical, que c’est depuis que le syndicat est installé, ce n’est pas méchant mais ça change aussi un bonhomme parce que le patron, je l’ai connu avant et je ne veux pas dire de mal de lui, il est devenu, comment on peut dire cela, plus humain ! Beaucoup plus humain ! C’est depuis ce moment là qu’on peut discuter avec ce qu’on appelle le patron. Avant on le voit, on ne lui serre jamais la main. C’est le Président de la République, si on peut dire ! Depuis là, il a complètement changé, il est devenu beaucoup plus proche. J’ai pu discuter avec mon patron, j’ai pu lui serrer la main. Il me dit : Bonjour monsieur ! Ça a fait du bien à tout le monde, aussi bien à lui qu’à nous !*

Comme dans l’entreprise minière, ce patron “beaucoup plus humain”, a choisi et mis en place son successeur selon un processus qui, aux yeux du personnel en place, vaut transmission de l’esprit dans lequel l’entreprise a été gérée jusqu’ici. Ici encore, la présentation qui est faite par un autre de nos interlocuteurs de la transformation du nouveau patron, à partir du moment où il s’était trouvé appelé à “repandre le flambeau” retient l’attention en tant qu’illustration des différences de perception existant entre le dirigeant - qui estime, comme son prédécesseur, être “resté le même” - et les dirigés. Ces derniers prètent de nouvelles qualités à la personne de celui qui assume la responsabilité de les guider, dès lors qu’il s’inscrit dans la continuité signifiante d’une histoire commune. *“L’ancien patron on se connaissait trop. Il était plus copain. On n’a jamais eu de problème. Si tous les patrons étaient comme ça. La personne qui le remplace actuellement, il était souvent derrière le patron sur le chantier. Quand le patron a pris sa retraite, il a pris sa place. Maintenant ce patron là, il est à notre écoute. Je pense qu’il a dû apprendre avec le patron d’avant. Prendre un peu de formation sur comment il fallait discuter avec les personnes et les syndicats. Au début, il était un peu sec. Au fur et à mesure, il s’est arrondi. On l’aime bien. Au niveau social, il a réussi à dialoguer”.*

Une gestion consensuelle des promotions internes

La procédure mise en œuvre dans notre entreprise pour gérer cet enjeu sensible que constitue la gestion des promotions internes éclaire le contenu de ce que nos interlocuteurs océaniens entendent par *“dialoguer”* et *“savoir donner quand il faut donner”*: *“Nous on a un bon patron, déclare un ouvrier maçon, compréhensif. Il sait quand il faut donner, ne pas donner”*. Entreprise de main-d’œuvre recrutant des salariés au départ sans qualification, l’entreprise du bâtiment fait d’importants efforts de formation dans l’intérêt bien compris de ses salariés et de l’entreprise elle-même. Le recrutement local d’une main-d’œuvre qualifiée est difficile dans son secteur d’activité. Ses salariés sont autant demandeurs de formation que de promotion internes. *“Je voulais toujours évoluer, nous dit un chef d’équipe. Je n’allais pas rester manœuvre. J’ai été chauffeur polyvalent et cette année agent de maîtrise. Aidé par l’entreprise avec beaucoup de formation”*. Cette volonté de s’élever fait partie des motivations de certains salariés qui s’engagent dans l’action syndicale et y prennent des responsabilités. *“Y a un délégué qui s’emportait pour tout, raconte un chef de chantier. Un vrai écorché vif. Il est parti en formation, il a changé du tout au tout. Certains chefs de chantier qui n’en voulaient plus l’ont repris. Il est devenu force de propositions au lieu des explosions d’avant”*. Chaque année, le débat autour des qualifications agite donc l’entreprise et menace sa cohésion interne. Tirant les leçons d’un conflit survenu quelques années en arrière, notre entreprise a revu sa manière de procéder. *“Des cahiers de revendications, j’en ai plus depuis des années. Le dernier gros conflit, c’était une semaine il y a trois ans. Sur les changements de qualifications. Ils sont arrivés avec une liste. Avec le recul, je reconnais qu’ils ont bien fait. Ils ont envoyé un coup de pied au cul à leurs adhérents pour qu’ils se forment et certains se sont révélés qu’on ne voyait pas progresser et qui sont allés en formation sur ordre du syndicat et qui s’y sont révélés”*. L’entreprise a mis en place une procédure de concertation interne organisée en étapes successives. *“Ici, explique un chef de chantier, les syndicats inscrivent les noms des ouvriers ou des manœuvres à promouvoir. Nous, les chefs de chantier, on fait pareil. On se rencontre pour cela, tous les chefs. Après on se voit avec le patron. Puis après les délégués ils discutent chaque syndicat avec le patron”*. Chaque syndicat a tendance à proposer une liste privilégiant ses propres adhérents. On peut malgré tout rapprocher les points de vue en impliquant les syndicats dans le processus lui-même. *“Ce qu’il y a de bien, dit un chef de chantier, c’est que le patron, il a mis un peu les syndicats dans le coup. Il les a forcés [à s’impliquer]. Il est arrivé à leur dire : Alors là comment on fait ? Ils sont obligés de s’en saisir, eux aussi”*. On met de cette façon un terme provisoire aux exigences de contrepartie que ne manqueraient pas de réclamer ceux qui n’ont pas obtenu les promotions qu’ils demandaient. *“Après les syndicats, poursuit notre chef de chantier, ils demanderont autre chose en contrepartie”*. *“Il faut tout refaire en deux fois, insiste le directeur. D’abord on a l’attache de l’un puis celle de l’autre séparément. Et après on fait un pot commun qui ne mécontente personne et ne cherche pas à mécontenter personne. Si on donne quelque chose à l’un, il faut donner quelque chose d’équivalent à l’autre. Ne surtout pas alimenter l’idée qu’on donne plus à l’un ou qu’on s’entend mieux avec l’autre. Éviter la surenchère. On peut y arriver parce qu’ici nous n’avons que deux syndicats”*.

Ceux dont la promotion est handicapée par leur manque de formation initiale ne sont pas négligés. Ils peuvent se faire une raison dès lors qu’ils n’ont pas été ni oubliés ni “laissés de côté”. *“Celui-là ça fait 4 ans qu’il est bloqué. Il va penser : Personne ne veut plus de moi”*! Dans les références locales, des refus à répétition, même motivés par des critères de compétences “à l’occidentale”, ne manqueraient pas de nourrir une telle interprétation, exigeant que des compensations soient trouvées pour atténuer ce qui, sinon, passerait pour une offense. *“Des fois, il y a quelques petits problèmes. A ce moment là on dira untel, selon la décision des chefs, on ne peut pas l’augmenter cette année, mais si dans les douze prochains mois il se comporte bien, on lui fera un geste”*.

En mixant délibérément la composition ethnique des équipes de chantiers, l’entreprise s’efforce de prévenir le risque de voir son personnel se diviser en clans rivaux. *“Quand un chantier est terminé, explique un chef d’équipe, ils désirent tous changer. La direction ne laisse jamais les mêmes sur un nouveau chantier. Déjà faut les mélanger, parce que si on fait un clan wallisien et un clan mélanésien, là c’est la coupure tout de suite ! Sinon, après, s’ils commencent à faire chacun de son côté, ça ne peut pas fonctionner comme ça”*. Cette redistribution systématique trouve son prolongement au niveau syndical, mettant ainsi l’entreprise à l’abri du risque, illustré par notre prochain cas, de clivage ethnico-syndical porteur de tous les dangers. *“Les syndicats aussi c’est mélangé. L’USTKE ce n’est pas que des Kanak, STOP ce n’est pas que des Wallis et USOENC, aussi, c’est mélangé”*. En gérant ainsi avec prudence et sagesse ses relations sociales, l’entreprise du bâtiment parvient, en y mettant les moyens, à mener de concert son développement économique et son développement social. *“Ça fait 20 ans et quelques que je suis là, nous déclare un des délégués syndicaux. On n’en est pas à dire que c’est la bonne entreprise mais je le pense quand je vois avec les autres. On n’a rien à dire”*. *“Il y a toujours des trucs à changer, indique son concurrent direct. Mais je pense que si ça continue comme ça, on va évoluer on va toujours aller de l’avant. C’est une boîte qui va aller loin”*. *“Est-ce qu’il faut faire tout cela pour prévenir les conflits ?”* s’interroge devant nous le directeur. *Je le pense. On essaie d’y arriver pour ceux qui sont liés au fonctionnement de l’entreprise. On subit ce qui se passe autour. A un mot d’ordre donné, c’est l’envolée des moineaux ! En faire beaucoup plus, je ne sais pas... Beaucoup moins, je dirais : Non”*.

Cette organisation prudente et efficace du dialogue social institutionnalisé ne suffit pas à garantir une paix sociale durable à notre entreprise du bâtiment. La direction de l’entreprise le sait bien qui se garde bien de sous-estimer les risques persistant de blocage qui la menace. *“Y a toujours la crainte d’être bloqué en toile de fond, reconnaît le directeur. On n’en est jamais loin. J’ai cette idée régulièrement derrière le crâne. Je suis content quand je n’ai pas d’appel le lundi matin me disant : faut négocier, on ne peut pas entrer. Ça m’est arrivé deux trois fois par an d’avoir le dock ou un chantier bloqué pour des motifs hyper futiles. Juste avant le dock, il y a un virage. Je me demande qu’est-ce*

que je vais trouver”? Les chefs de chantier venus de Métropole savent qu'ils doivent contrôler leurs réactions spontanées, en particulier en cas d'accrochage avec un leader syndical. *“Il y a deux ans, j'ai eu un problème avec un responsable d'un des syndicats. Ça m'a appris à prendre des gants. Je l'avais envoyé paître. Une heure après, il m'a menacé : Tu m'as insulté, m'a-t-il dit ! Ils ressortent l'ethnie : On était là avant toi ! Dans ce cas là, la direction m'a dit de m'excuser, de dire que je m'étais emporté. J'ai dû fermer ma gueule. On risque vite d'avoir des soucis et d'être mis en minorité. Se mettre à dos les ouvriers, ce serait la fin de tout ! Tu te promènes dans Nouméa, c'est vite fait ! Il faut laisser couler, faire le sourd”* !

L'entreprise n'ignore pas non plus les perturbations que continue de subir l'avancement des chantiers chaque fois qu'une partie des militants syndicaux s'absentent pour apporter leur soutien à des camarades en lutte. *“Ça dérange tout ! se plaint un chef de chantier métropolitain, installé en Calédonie depuis plus de vingt ans. Ça fout tout en l'air ! Ils ramassent tout le monde, du manœuvre au grutier, les maçons, ils prennent tout et ils partent. Après on se retrouve sur le chantier et on fait quoi ? Faut changer les équipes. Le lendemain, ils sont là, le surlendemain, ils sont plus là ; c'est difficile à gérer”*. Mais elle sait pertinemment qu'elle aurait beaucoup plus à perdre qu'à y gagner en cherchant à sanctionner ceux qui s'en vont faire acte de solidarité.

Plutôt que de mettre en péril les acquis du dialogue social interne, par exemple en prenant des mesures coercitives à l'égard des absents, le management de l'entreprise préfère se montrer conciliant en s'efforçant d'intégrer à la gestion des chantiers ce qu'elle regarde comme une contrainte supplémentaire. *“L'absentéisme, dit un chef de chantier, ça perturbe mais on arrive à combler tout ça”*. L'évitement des sujets qui pourraient fâcher est jugé de part et d'autre comme le plus raisonnable des ajustements. *“La grève est dissociée du travail, insiste un chef de chantier. La veille, ils sont en grève. Le lendemain matin la journée commence avec une activité normale. C'est un peu bizarre”*. *“On discute surtout entre nous au sein du même syndicat, dit un manœuvre. Au-delà, on ne le fait pas. On ne va pas faire des conflits bêtes. On ne parle pas trop de ça”*.

Un encadrement de terrain en phase avec les attentes du personnel

La qualité du climat social dont bénéficie l'entreprise ne s'appuie pas seulement sur la prudence avisée avec laquelle sa direction gère ses relations avec les leaders syndicaux. Il est indissociable du fonctionnement des relations de travail au niveau élémentaire des chantiers de construction. C'est bien là, en effet, que se joue à la fois l'intégration dans l'entreprise des nouveaux salariés, leur formation sur le tas, le respect des normes de sécurité et, bien sûr, la tenue des délais dans le respect des critères de qualité que l'entreprise s'est engagée à tenir. Beaucoup de ces nouveaux entrants peinent à trouver leurs marques. Une partie d'entre eux échouent. L'encadrement de terrain est en première ligne pour les accompagner. En confiant cette mission à des Kanak ou des Wallisiens, pour la plupart sortis du rang, notre entreprise a visé juste. Ces chefs d'équipe ne se sont pas fait prier pour expliquer les méthodes qu'ils emploient. Elles mériteraient de faire école auprès des Calédoniens d'origine européenne qui, à la différence des “broussards” rencontrés dans la mine, n'ont pas une grande familiarité avec les repères culturels des salariés océaniques qu'ils encadrent.

Une affaire de caractère

Les chefs d'équipe que nous avons interrogés, ont insisté sur l'importance des dispositions personnelles requises pour remplir ce rôle d'encadrant. Le calme et la simplicité sont les traits de caractère dont la possession est, à leurs yeux, absolument nécessaire pour être en mesure de dispenser aux membres de son équipe le respect attendu. *“Un bon chef d'équipe c'est d'abord le respect ! explique un ouvrier maçon. Pas d'insulte, pas d'agression ! Ne pas parler fort ! Ici, ils sont bien”*. *“Il faut rester très simple, nous dit un chef d'équipe. Ne jamais attraper la grosse tête, parce que c'est là qu'on va se faire répliquer. Mais moi, je suis comme ça. C'est une question de caractère. J'étais déjà comme ça à l'école et dans ma famille. Je suis resté calme comme ça. Un chef doit être calme pour pouvoir dialoguer. Certains ne savent pas. Ils sont trop nerveux. Ce sont d'abord des qualités humaines. La première chose, c'est le respect. Dire bonjour. Etre ouvert”*. Un bon chef d'équipe doit également connaître et respecter le caractère de ceux qui travaillent pour lui et avec lui. *“Il faut savoir comment prendre chacun et surtout celui qui est un peu spécial”, insiste un chef d'équipe. C'est aussi une façon de les respecter. “Il faut savoir le caractère, explique un autre chef d'équipe. Lui, il est comme ci, lui il est comme ça. Faut pas mettre les durs là, et les mous, là. Il faut savoir gérer. On prend telle direction et après, des fois, on trafique un peu (on rectifie). Il faut savoir les voir. Les juger, c'est dur ! Il doit identifier ceux qu'il peut laisser travailler à leur guise et ceux qu'il doit soutenir et accompagner en étant à côté d'eux (et non pas sur leur dos) : “On se rend compte que si on leur donne la main, ils prennent le bras ! Après, c'est même plus la peine ! Il faut être strict, strict, strict ! Au début, je ne faisais pas ça. Je disais : t'es pas là, ce n'est pas grave, mais maintenant, on se fait tellement surveiller, contrôler”*. Les chefs d'équipe interrogés insistent tous sur la primauté qu'ils accordent à la qualité des relations personnelles construites avec chaque membre de leur équipe, opinion largement confortée par les entretiens réalisés auprès des ouvriers. *“Pour moi personnellement, tout dépend de la personne et de son caractère. La mentalité, c'est le plus important. Le mauvais caractère s'énerve pour des broutilles. Le bon, c'est celui-là qui est correct”*. A l'image des réalités décrites dans le monde des PME, l'univers des chantiers, au sein duquel est respectée l'unité de temps et de lieu qui permet de vivre ensemble, est organisé selon une logique de la relation à l'intérieur de laquelle les décisions prises par le chef prennent sens ou non. *“Au début, c'est dur ! explique un chef d'équipe. Au bout de quelques mois, ça va. A la fin, on connaît le caractère. Ils sont très réservés. Il ne faut pas l'envoyer de suite faire quelque chose, il faut apprendre à le connaître. Déjà savoir son caractère, timide, nerveux, qui parle beaucoup ; ensuite, on lui donne le boulot mais il faut être à côté, c'est quelqu'un au départ qui sait pas faire le boulot, alors on teste, on reste avec lui. Au bout de deux ou trois mois, ça tourne. On peut lui donner un petit boulot, la*

même routine". Pour être légitime, le "chef", dans sa version océanienne, s'apparente plutôt à celui qui accompagne et qui transmet ses connaissances qu'à celui qui se situe "au-dessus" de ceux qu'il commande par son statut ou son savoir. L'enjeu est toujours le même : se mettre à la hauteur de celui à qui on s'adresse, sans craindre de s'abaisser en se mettant à sa portée.

Ici, on n'est pas en Métropole

Le contraste est ici patent avec les formes d'encadrement couramment pratiquées en Métropole, valorisant l'autonomie de l'exécutant et faisant de l'expertise professionnelle l'assise principale de la légitimité du supérieur hiérarchique. Comme l'exprime vigoureusement un des chefs de chantier, Métropolitain "calédonisé" par une présence déjà ancienne sur le territoire, il faut savoir en tenir compte : *"Attention, vous n'êtes pas en France ! Il ne faut pas prendre les gens de haut ! Ne pas aller trop vite, prendre le temps au départ, faire preuve d'humilité et ne pas mettre de pression. Essayer d'être cool. Respecter l'équilibre entre les ethnies et prendre tout le monde"*.

C'est ce que ressentent les responsables de chantier venus de Métropole qui jugent parfois pesants ces modes de fonctionnement locaux. *"On dit chef d'équipe mais ça n'est pas l'égalité avec la France, nous déclare un chef de chantier arrivé depuis quelques années en Nouvelle-Calédonie. On a un petit jeune qui vient d'arriver d'Alsace. Il est fou ! Il n'en revient pas. Ce n'est pas possible de voir comment les gars ils travaillent ici. Faut toujours être avec eux. Expliquer de A à Z. Tu reviens il faut toujours tourner, tourner, tourner ! Ils n'ont pas d'autonomie du tout. Très peu ! J'en ai quelques uns, des petits jeunes qui sont bien, mais ils sont limités en raisonnement. Faut aussi pousser les chefs d'équipe pour que les autres derrière ils voient et ils suivent. Montrer le chemin, sinon"*. L'aisance dans le travail à laquelle aspirent les ouvriers océaniens a beaucoup plus à voir avec une forme d'appartenance harmonieuse au collectif de travail, forte de la confiance manifestée par celui-ci à chacun de ses membres, qu'à l'excellence individuelle que les Métropolitains désignent sous le vocable d'autonomie. *"Un de nos chefs océaniens, explique le directeur, les ouvriers le demandent. Ils nous donnent de l'autonomie, disent-ils. Les Métropolitains donnent des ordres et disent : "Il faut tout leur mâcher" !*

Cet encadrement de proximité très attentif n'est naturellement pas toujours en mesure de prévenir les erreurs et les fautes commises par les membres de leurs équipes. *"Des fois, se plaint un ouvrier, le chef d'équipe ne s'occupe plus de toi. Tu vas lui demander, mais il ne vient pas. Ça peut arriver, il ne te suit pas et quand tu t'es trompé, voilà tout retombe sur toi ! Mais sur lui aussi, comme il est chargé de s'occuper de toi, il ramasse aussi"*. A l'image de ce que nous avons observé dans l'univers des PME, la capacité à sanctionner ces manquements est étroitement liée à la qualité de la relation existant préalablement entre le "fauteur" et celui qui l'encadre. *"De bonnes relations, explique un chef d'équipe, ça veut dire qu'il ne faut pas avoir une préférence pour celui-ci ou celui-là, on le met de côté parce qu'il est comme ça. C'est important"*. Il est attendu du responsable qu'il prenne largement en compte les circonstances dans lesquelles "l'erreur" a été commise et fasse preuve d'indulgence. *"On ne va pas le saquer, commente un délégué évoquant les manquements aux consignes de sécurité. Quand on fait une enquête c'est pour éviter que ça ne se reproduise, c'est tout ! On leur fait signer la feuille après la formation, ça les sensibilise plus que le coup de gueule"*. La sanction doit rester modérée et surtout ménager la suite en écartant l'idée qu'elle puisse avoir valeur d'exclusion ou de "mise de côté". *"Dans le traitement des erreurs, explique un chef d'équipe, la personne on l'appelle et on lui parle. Il faut aller au fond pour savoir. Des fois, c'est des problèmes à la maison, des problèmes de couple ou de membres de la famille qui sont malades. Après, si c'est vraiment répétitif, c'est le supérieur qu'on appelle et, si vous avez vraiment des problèmes, on vous met deux trois jours à la maison"*. L'entreprise n'oublie pas d'associer les responsables syndicaux aux décisions de sanctionner des comportements récidivistes. *"Une fois, dit un délégué du personnel, il y a eu un gars qui était tombé de sa faute. On avait fait les formations. C'était une faute professionnelle ; une faute grave. Tout le monde était là. Donc le syndicat a reconnu que si il recommençait, soit il perdait une qualification, soit il avait un avertissement. Et là, il a eu un second accident, toujours de sa faute. Là, quand il reprend, il est convoqué au bureau, toujours avec les syndicats, et, là, les syndicats sont d'accord avec le patron"*.

Cet encadrement océanien ne perd enfin jamais de vue qu'il gère autant un groupe que les individus qui le composent. *"A la fin de la journée, raconte un ouvrier, on va au magasin et on boit chacun un coke et on discute. C'est comme une deuxième famille. On passe plus de temps au travail qu'à la maison"*. *"Pour que le boulot avance, déclare un chef d'équipe, pour commencer, il faut une bonne entente. Pour moi, il faut cela, parce que, si on ne s'entend pas, le travail ne peut pas avancer. D'ailleurs je m'entends très bien avec mes ouvriers"*. *Défaillances individuelles ou retard dans l'avancement sont donc regardés, d'abord, comme des symptômes de dysfonctionnement collectifs auxquels seule une thérapie collective peut remédier efficacement"*. *"Je fais des réunions avec mon équipe, explique un chef d'équipe. Si ça avance bien, ça ne sert à rien de faire des réunions. Mais, un moment où je vois que ça n'avance pas bien, on fait un petit briefing voir ce qui ne va pas et après on redémarre"*.

L'ENTREPRISE DE TRANSPORT

L'entreprise de transport est née de la fusion d'un ensemble de petites entreprises gérant familialement une ligne de transport. L'objectif était de constituer ainsi une entreprise moderne, capable d'exploiter un réseau unifié en garantissant une qualité de service exemplaire. Cette structure nouvelle est confiée à un groupe métropolitain à la réputation bien établie dans le monde du transport de voyageurs. De nouveaux bus sont commandés. Le réseau est réaménagé, les tarifs unifiés. Les anciens patentés sont associés à l'entreprise et certains d'entre eux ont été embauchés comme agents de maîtrise.

De nombreux jeunes, formés à la conduite préalablement à l'extérieur de l'entreprise, ont été embauchés comme chauffeurs dans le cadre d'une politique publique de développement de l'emploi.

Pour quelles raisons ce scénario séduisant n'a jusqu'à présent jamais réussi à fonctionner ? Les anciennes régulations "familiales", apparentées à celles que nous avons analysées au chapitre précédent, n'ont, semble-t-il, jamais été remplacées. A l'inverse, le dispositif

mis en place s'est heurté à une somme de difficultés mal anticipées qui ont conduit à une crise profonde dont nous proposons ici une interprétation. Cette crise interne, à l'image des événements observés, quelques années plus tôt, dans notre entreprise minière, a pris, plus tard, une portée politique, débordant du cadre de l'entreprise elle-même. La médiatisation des grèves et des interruptions de trafic qui se sont multipliés, la place croissante accordée à ce conflit local sur la scène politique calédonienne, ont laissé dans l'ombre les questions soulevées par la crise interne ayant précédé l'enchaînement incontrôlé des événements faisant depuis la une des journaux calédoniens. Réalisée au printemps 2007, au sortir d'un long conflit qui rebondira quelques mois plus tard, notre enquête a pu rassembler des éléments dont l'analyse éclaire la dimension interne d'une crise dont nous n'avons pas la naïveté de croire qu'elle puisse être réduite à cette seule dimension¹⁵.

Nous analyserons successivement, dans cette perspective, quatre dimensions dont la prise en compte éclaire les dysfonctionnements internes de l'entreprise. La première concerne la gestion d'une activité exigeante dans un espace-temps éclaté peu propice à la mise en place d'une gestion personnalisée comme a su le faire notre entreprise du bâtiment. La seconde concerne les lacunes observables au niveau d'un encadrement intermédiaire qui ne parvient pas à jouer le rôle décisif qu'il remplit dans les deux entreprises dont nous venons de parler dans la prévention des micro-conflits du quotidien. Les formes ethnicisées prises par l'action syndicale dans l'entreprise sont autant la conséquence de son incapacité à forger son unité qu'un facteur majeur, une fois ces divisions en place, de sa déstabilisation interne. Enfin, quatrième et dernière dimension, l'isolement et le manque d'expérience locale des directions métropolitaines qui se sont succédées à la tête de l'entreprise, privent celle-ci d'une autorité locale capable d'assurer un équilibre entre les factions qui s'opposent en son sein.

Une activité peu propice à une gestion personnalisée

De jeunes chauffeurs difficiles à gérer

L'entreprise connaît rapidement des difficultés dans la gestion d'une partie de son personnel. *"On embauche beaucoup de jeunes qui habitent chez leur parents, regrette un agent de maîtrise. Ni femme, ni enfant. Je viens, je ne viens pas. J'arrive bourré".* Le comportement de certains chauffeurs, en particulier, de l'avis même de leurs collègues, laisse beaucoup à désirer. *"Y a des chauffeurs qui bousculent la mécanique, reconnaît un conducteur. Ils râlent alors que les mécanos font de leur mieux. Il y a des conducteurs qui traitent mal les bus, qui ne déclarent pas les accrochages".* L'absentéisme chronique de certains chauffeurs désorganise la production. *"On essaie de les joindre par téléphone. Toujours sur le répondeur. Ils préviennent rarement qu'ils ne viennent pas. On a essayé tous les moyens, même le téléphone vert. Quand on voit les noms sur la grille, on se demande les habitués, est-ce qu'il va venir ? Ils ne cherchent pas de collègues pour les remplacer. C'est le problème de l'entreprise".*

L'entreprise subit un niveau très élevé d'arrêts maladie face auxquels elle s'avoue démunie. *"Aujourd'hui, on a pris des mesures pour sanctionner les absences non justifiées. Du coup, on a multiplié par cinq les arrêts maladie. On est monté dans les bons jours comme le lundi à 25 % d'absentéisme".* Des détournements importants des recettes sont constatés. *"La première semaine, j'ai fait du contrôle par surprise. Là on a vu que les gars ils piquaient dans la caisse. C'était flagrant. J'ai proposé à mon adjoint de faire du contrôle le week-end. On a contrôlé quatre bus, deux le samedi soir et deux le dimanche matin. A chaque fois en fraude. J'ai cru de façon très benoîte que ça allait créer un électrochoc, que ça allait mettre le holà. Mais je n'avais pas pensé qu'il y avait des gens qui doublaient leur salaire et ça, ça ne pouvait pas s'arrêter".*

Une culture professionnelle exigeante

Ce n'est ni le même métier que la mine ou le chantier, ni le même cadre de travail. Le conducteur est livré à lui-même, face aux difficultés du métier comme vis-à-vis des relations parfois tendues avec la clientèle (a fortiori quand le service rendu ne donne pas satisfaction). Son insertion dans l'entreprise est généralement limitée à la prise de service et à un temps de décompression avant de repartir. L'encadrement ne travaille pas avec ses employés, comme nous l'avons vu faire sur les chantiers. Il est le seul point fixe dans un univers nomade. Les salariés toujours à l'heure et sans histoire passent d'autant plus inaperçus qu'ils ne voient pas tous les jours les mêmes superviseurs qui se relaient au dépôt. L'application des sanctions en cas de faute disciplinaire avérée fait pour des Métropolitains "partie du métier". On n'y a guère le droit à l'erreur. La sanction, fixée par un barème, est admise par tous les acteurs de l'entreprise, y compris les syndicats de conducteurs pourtant puissants et organisés. L'encadrement, lui-même souvent syndiqué, sait qu'il peut les appliquer sans états d'âme. La conduite professionnelle d'un bus ne fait pas seulement appel à une maîtrise technique du véhicule. Elle exige une excellente hygiène de vie et le respect d'une discipline stricte qu'il s'agisse de la sécurité des voyageurs, de la ponctualité et de la régularité du service, de l'exactitude de la tenue des recettes. *"Certains devraient faire un autre métier s'ils trouvent cela trop dur de se lever le matin. Ils ne sont pas conscients du métier qu'ils exercent". "Chez eux, c'est beaucoup de coutume. Ils se prêtent tout, on peut dormir chez le cousin, prendre à manger dans son champ. C'est difficile à conjuguer avec le travail, sauf s'ils avaient un travail qui était afférent à leurs coutumes. Ils feraient ce qu'ils voudraient. Mais là, c'est extérieur pour eux".*

L'exercice de ce métier attire volontiers les jeunes en quête d'un emploi paraissant débarrassé des contraintes s'attachant à l'exercice d'un

¹⁵ Un délégué du syndicat le plus en pointe dans les conflits internes ne fait pas mystère de l'exemplarité politique donnée à son entreprise par son organisation. «Pour comprendre ce qui se passe ici, le problème il est plus loin encore. Au niveau des grèves, il y a deux types de conflits. Ceux qui sont purement professionnels et traquent les intérêts uniquement d'une minorité de personnes dans une seule entreprise. J'appellerais cela des revendications mineures à l'échelle du pays. D'un autre côté, il y a des conflits sociaux dont les revendications dépassent l'entreprise et rejoignent l'échelle du territoire. Parmi ces conflits, il y a le cas de cette entreprise mais aussi Goro Nickel ou l'usine du nord».

travail soumis à une autorité mal supportée. *“J’ai fini l’école, dit un conducteur. Après je suis allé à l’armée et je suis revenu. J’ai pris un peu de bon temps dans ma tribu avant de venir bosser, quoi, donc je connaissais pas du tout ce monde là”*. Mais l’exercice solitaire de cette activité se révèle à l’expérience bien plus exigeant et contrôlé qu’imaginé au départ. *“Les six premiers mois il a les yeux grands ouverts. Ses copines dans le car, tout beau tout nouveau. Après six mois, il s’en lasse. Il se dit : je ne suis pas assez payé, on m’engueule, je prends ma carte syndicale. Je fais ce que je veux. Ils dégénèrent, ne veulent plus exécuter nos ordres”*. On mesure vite le défi que représente pour un jeune Kanak sorti de l’école et de l’armée l’exercice de cette activité. Ni son mode de vie, ni son rapport à l’autorité, ni son rapport à un collectif, avant même de parler de rapport au travail comme le font rapidement certains de nos interlocuteurs, ne les y préparent. *“Même en dehors du cadre de la formation, déclare un agent de maîtrise qui est aussi militant syndical, j’essaie de leur parler. J’essaie de trouver toutes les petites voies. Y en a qui vont monter sur leurs grands chevaux...Moi je dis : tout dépend du mode de vie de chacun. On ne peut que prévenir, pas transformer”*.

Des sanctions mal acceptées

Après avoir fait preuve temporairement d’indulgence, l’encadrement de l’entreprise est conduit à sanctionner ces manquements flagrants aux règles en vigueur. Mises à pied et licenciements s’en suivent qui, rapidement, alimentent une hostilité réciproque entre contrôleurs et contrôlés. *“Le jeune, si on lui ampute 5000F, lui il va se servir dans le tas ! Ils le disent : demain, je vais faire que des conneries, je m’en fous”*! Ce revirement suscite le trouble dans l’entreprise : *“Sur la première année, tout le monde faisait confiance à la direction. La direction nous a trompés, les syndicats se sont implantés. On s’est dit, on va lui rentrer dedans, il ne veut pas comprendre. Ici les gens en Calédonie sont fiers de ce qu’ils sont. Si on essaie de les rabaisser, je vais oser le mot, ils deviennent cons. Ce que l’entreprise n’a pas donné, on se venge. Du prêté pour un rendu. Ce n’est pas très intelligent mais les gens ici ils sont comme ça ; On vous fait confiance mais si vous commencez à nous lâcher, le mec il fait n’importe quoi, il n’y a plus rien qui le relie. La première année ça allait mais il y avait aussi plus de tolérance. A partir du moment où ils ont commencé à discipliner, les autres se sont rebellés”*.

Bien d’autres entreprises ont, en Nouvelle-Calédonie comme ailleurs, de réelles difficultés à faire respecter, notamment par leurs jeunes recrues, leurs normes et leur règlement. D’autres entreprises de notre échantillon, comme l’entreprise du bâtiment ou certaines de nos PME, sont confrontées à ce problème. Elles sont amenées régulièrement à interrompre les mises à l’essai de jeunes, généralement en raison d’un absentéisme trop élevé ou d’une incapacité à suivre le rythme de travail. Mais, à la différence de ce qu’on observe dans notre entreprise de transport, ces moments délicats de la vie de l’entreprise peuvent généralement être surmontés en raison du consensus construit entre l’encadrement qui prend les décisions, les syndicats qui sont associés au processus et les salariés eux-mêmes qui constatent avec lui l’échec de l’insertion du petit nouveau. *“On a essayé d’être plus que social, disait ainsi un des patrons de PME interrogés. Pendant 8 mois on a essayé avec des jeunes de 18 à 22 ans venus de la Mission d’Insertion des Jeunes*. Une horreur. Un absentéisme très élevé, pas courageux ! Sachant qu’on allait les chercher chez eux et qu’on les ramenait tous les soirs chez eux. Tous ont démissionné. On a vraiment fait l’effort. On a essayé une quinzaine pour 5 postes. 100 % d’échec. Mon personnel m’a dit : Arrête”*! Dans l’entreprise du bâtiment, un encadrement accueillant et formateur peut décider d’interrompre une mise à l’essai. Une sanction radicale, progressive et personnalisée, peut donc être prise, à condition d’être administrée avec prudence, progressivité et personnalisation. Les choses ne se passent pas ainsi dans l’entreprise de transport. La culture des dirigeants, fruit d’une longue tradition professionnelle, n’est certes pas prête à transiger sur le respect des fondamentaux du métier que sont la ponctualité, la sécurité de conduite et, naturellement, l’exactitude dans la gestion des recettes. Mais la coupure qui sépare cette direction du corps social de l’entreprise, la défiance réciproque qui caractérise sa relation avec l’encadrement intermédiaire, empêchent l’allumage des clignotants internes qui permettraient d’alerter les responsables de l’entreprise sur les risques sociaux encourus et, surtout, de les aider à mettre en place d’autres dispositifs d’accompagnement et de tutorat des conducteurs déviants.

Un encadrement partisan et divisé

L’encadrement de l’entreprise de transport n’est pas le produit d’une promotion interne qui serait à même de renforcer la légitimité de ceux qui sont censés être aussi proches que possible de leurs exécutants. Un compromis passé entre les nouveaux investisseurs métropolitains, les autorités locales et les anciens patentés qui assuraient précédemment le service de transport, dans le cadre de petites structures familiales, a fait de ces derniers des superviseurs à la fois bien rémunérés et sans expérience de la difficulté des tâches qui les attendaient.

L’encadrement transport : une culture professionnelle autoritaire

L’encadrement mis en place dans le transport s’incarne classiquement dans deux fonctions : l’une, au dépôt, mobilisée par la programmation des services et la tenue du tableau de marche, et l’autre, sur le terrain ou, dans le bus, en accompagnement des conducteurs, chargé de contrôler respect des horaires, qualité de la conduite et de la gestion des voyageurs. Dans chaque cas, cet encadrement est le gardien d’une réglementation que beaucoup de jeunes conducteurs ignorent, au double sens du terme. *“Déjà le règlement intérieur, ils ne savent même pas ce qu’il y a écrit dedans”*. Les contraintes inhérentes à l’activité laissent peu de temps à ces deux encadrements pour exercer les fonctions de support et d’écoute dont nous avons identifié l’importance dans l’entreprise du bâtiment. La nouvelle génération se montre par ailleurs peu réceptive, en Calédonie comme ailleurs, aux discours de raison tenu par les anciens, comme l’exprime un formateur kanak,

* Les jeunes adressés par la MIJ sont le plus souvent en grande difficultés sociale. Les difficultés qu’ils rencontrent à s’insérer dans l’entreprise ne sont pas représentatives de celles de tout les jeunes Calédoniens.

assumant un mandat d'élu du personnel. *"C'est une société jeune ; si on regarde tout le personnel, ce sont des gens qui découvrent la vie active. La formation, on peut la faire mais il n'y a pas cette conscience professionnelle pour certains... La meilleure partie de mon travail, c'est de leur donner un savoir faire. Ce qui est mauvais, c'est qu'il y a beaucoup de dérapages, pour moi, c'est clair, c'est une déception parce que je me sens concerné aussi. J'en ai un de la dernière formation ; ça fait trois conneries qu'il nous fait ! J'essaye, je ne vais pas tout de suite au clash pour qu'il ne le prenne pas mal. Mais là, il s'est foutu de ma gueule, maintenant c'est trop tard ; il va s'expliquer devant le chef".*

Une distance irréductible ?

Beaucoup de salariés de notre entreprise de transport sont livrés à eux-mêmes, au moment où beaucoup d'entre eux, débutants, auraient besoin de soutien et d'encouragements de la part de leur encadrement immédiat. Celui-ci le sait et fait ce qu'il peut en ce sens avec manifestement une efficacité limitée. *"Notre rôle c'est donner le travail aux conducteurs, les rassurer au maximum ! Les mettre en confiance. Les rassurer sur le fait qu'ils ne sont pas seuls, qu'en cas de panne le mécano arrive, rassurer aussi la clientèle".* Ils sont également, au nom des exigences communément admises dans l'exercice de leur métier, régulièrement contrôlés et, quand ils sont fautifs, sanctionnés. Cette situation, qui paraît banale à l'encadrement métropolitain, prend d'autres significations aux yeux de ces jeunes conducteurs pour qui l'impératif de respect des "règles du métier"¹⁶ ne fait pas sens, tandis que surveillance et sanction sans appel peuvent aisément s'inscrire dans un imaginaire post colonial transformant les fautifs (au sens métropolitain) en victime (dans cet imaginaire) : *"Y en a qui comprennent pas le début de l'histoire, s'indigne un délégué du personnel kanak. Vire le ! Vire le" !* L'encadrement de l'entreprise de transport se tient prudemment en retrait, laissant ainsi à la direction venue de Métropole le rôle de gendarme, renforçant ainsi son isolement. *"Les agents de maîtrise, déclare le directeur, ne jouaient pas leur rôle de courroie d'information. La gestion immédiate du personnel c'est par eux qu'elle doit passer. J'ai senti qu'ils n'étaient pas avec la direction".*

Syndicalisme et encadrement

Parmi ces superviseurs, beaucoup exercent un mandat syndical, situation que l'on pourrait fréquemment trouver dans des entreprises comparables en Métropole où, cependant, le respect des devoirs du métier, dont l'encadrement est le garant, s'accompagne d'un cloisonnement strict entre les deux casquettes des intéressés. Il n'en va pas de même au sein de notre entreprise calédonienne où, comme nous l'avons observé dans nos deux autres cas, le fait syndical, venu de Métropole, est profondément réinterprété par les systèmes de représentations à partir desquels les acteurs locaux pensent et agissent.

Cette réinterprétation locale du syndicalisme métropolitain modifie ici profondément la donne. La confusion des genres qui s'établit entre l'exercice d'un encadrement de terrain et le règlement des comptes entre factions syndicales, introduit des perturbations profondes à ce niveau clé de la régulation d'une entreprise. *"J'ai arrêté un gars de l'autre syndicat, l'affaire m'est retombée sur la figure ! J'ai pris une mise à pied, motif chef de gang ! J'aurais dû le laisser faire ce qu'il veut. Je me suis trouvé dans une histoire pas possible ! Des bruits de couloir contre moi comme quoi j'étais le chef du groupe de la fraude. J'ai dit si vous voulez aller plus loin, on ira voir la justice. Au niveau de la direction, la confiance est rompue ! Ils m'ont utilisé pour défendre cette personne là, délégué syndical. Celui-ci, le jour même où il a été réintégré, on lui a tendu un piège, il a recommencé ! C'est tout le temps comme ça, ils attaquent l'agent de maîtrise".*

Il devient, dans ce système de représentation, difficile pour un responsable syndical de sanctionner ses propres adhérents en cas d'infraction aux règles en vigueur. Il est, à l'inverse, naturel de les privilégier au niveau des affectations de services, au risque, évidemment, d'apparaître partisan aux yeux des autres. Ces divisions syndicales fragilisent, évidemment, la cohésion du groupe des agents de maîtrise qui se surveillent mutuellement plus qu'ils ne s'entraident. *"Même entre les agents de maîtrise, c'est pire qu'avec la direction. T'es copain avec moi, je te dis ce qu'il y a à faire. T'es pas copain, je te dis pas. Si tu fais partie de ce syndicat là, je ne te connais pas ! Ca n'est pas seulement entre syndicat, de personne à personne. Je ne l'aime pas, je ne lui parle pas".*

En revanche, la sélection en interne d'un agent de maîtrise supplémentaire devient une affaire d'Etat. Le statut correspondant, accordé aux anciens patentés ayant rejoint la nouvelle structure, est favorable et devient à ce titre objet de convoitise, chaque syndicat revendiquant une représentation équitable dans ce qui est regardé comme des formes de récompenses et non, comme le pose comme principe la logique de métier, la reconnaissance avérée d'une capacité professionnelle établie pour remplir la fonction.

Un syndicalisme ethnicisé

Un syndicalisme en position de force

La force du pouvoir de négociation des organisations syndicales constitue un trait structurel des métiers du transport. Elle s'observe aussi bien sur terre, sur mer et dans les airs. Disposant d'une qualification irremplaçable, en tous cas dans l'immédiat, les conducteurs sont

¹⁶ Le chauffeur doit veiller à ce que les voyageurs paient bien leur titre de transport et leur délivrer un ticket. En situation de contrôle, le voyageur sans titre de transport peut prétendre avoir payé et ne s'être pas vu délivrer de ticket. Les chauffeurs, suspectés de détourner à leur profit une partie des recettes, ne comprennent pas que leur propre encadrement puisse croire le voyageur et prendre son parti plutôt que de se placer résolument du côté du salarié qu'il devrait, à leur sens, défendre et protéger. «Le truc qui ne va pas dans la société, c'est que c'est le chauffeur qui prend en premier. Je connais deux ou trois gars qui ont démissionné à cause de ces moments là».

particulièrement bien placés pour obtenir satisfaction de leurs revendications quelles qu'elles soient. Le gestionnaire de l'activité, jugé par sa tutelle qui lui demande de faire tout son possible pour assurer la continuité du service, est très souvent conduit à lâcher du lest au-delà même des concessions que ses propres convictions lui dictent. Ceci vaut aussi bien en Nouvelle-Calédonie qu'ailleurs. *"On avait, à l'époque, une direction qui ne voulait pas discuter, raconte un délégué, et qui ne savait pas écouter. On a dû leur faire comprendre qu'on n'était pas des corniauds, c'est la direction qui disait cela. On bloquait le dépôt, après on avait des médiations de la Province ou de la Direction du Travail et de l'Emploi et ça ouvrait la discussion. Ils nous disaient vous pouvez bloquer le portail 6 mois, je ne bougerai pas le petit doigt. Inciter les gens à ça, il y a une part d'irresponsabilité"* ! Les actions syndicales portent souvent leurs fruits, les autorités publiques ne souhaitant pas voir s'éterniser des conflits privant les usagers de moyens de déplacement indispensables au bon fonctionnement de la vie économique et sociale du territoire, sous le regard critique de ceux qui n'acceptent pas cette impunité : *"Ici que tu fasses ton travail ou pas, il n'y a pas de sanction. C'est égalité pour tout le monde. Nous, on fait double travail pour celui qui ne travaille pas. C'est un peu dégueulasse. Un jour, j'irai ailleurs. Tant pis pour moi et tant pis pour eux. Trouver du travail, c'est facile à partir du moment où tu veux travailler"*.

Chaque sanction prise semble donner matière quasi automatiquement à une contestation interne de la part de l'un ou l'autre des syndicats. *"Ils ont peur des grèves qu'il peut y avoir pour des trucs bêtes. C'est un peu malheureux, on est là pour travailler, point barre ; on n'est pas là pour faire les rigolos. Ca n'est pas la peine de discuter avec eux, aussitôt ils se retournent vers le syndicat. Faut pas y toucher ! Le problème ici c'est que les gens après ils se syndiquent et ils savent très bien qu'ici dans l'entreprise, il y a un gros problème social. La personne qui veut faire n'importe quoi, tout de suite elle va aller se syndiquer, ça c'est clair ! Dans sa perception, elle ne risque rien"*.

Le contenu de la relation liant, dans la réinterprétation locale du fait syndical, l'adhérent de base à son organisation oblige chacun des acteurs : l'adhérent de base n'a d'autre choix que de suivre les mots d'ordre que lui donne son leader, sauf à se trouver exclu du groupe qui lui fournit son assise dans l'entreprise ; le responsable n'a, de son côté, d'autre choix que de se faire l'avocat combatif de la cause de ses adhérents.

Une double logique d'adhésion syndicale

La recherche d'une protection constitue la première des motivations d'adhésion des salariés, étroitement associées à la rigueur, inhabituelle pour eux, des sanctions qui les menacent en cas de fautes (qu'eux-mêmes voient plutôt comme des erreurs). *"Je me suis syndiqué quand j'étais chauffeur, dit un superviseur. A l'époque, c'était vraiment très strict. Un retard, tac, t'étais viré. J'avais pris ça par peur d'être viré pour rien". "Au cas où je suis convoqué par le chef d'exploitation, déclare un chauffeur dont les propos confirment l'existence d'un sentiment de crainte et d'infériorisation éprouvé par beaucoup de ses collègues, avoir quelqu'un pour m'épauler. Ne pas tomber directement dans le licenciement ; avoir des sanctions plus légères. C'est ce qui se passe ici en Calédonie : quelqu'un qui n'est pas syndiqué est viré plus vite que quelqu'un de syndiqué. Si je ne suis pas syndiqué, il faut que je travaille parfaitement"*. La direction ne voit pas les choses de la même façon et considère que le syndicat abuse, par pur calcul électoral, dans sa défense des conducteurs fautifs : *"Les syndicats, affirme un cadre, c'est la défense des intérêts individuels. Ils sont d'un clientélisme ! Ce qui est dingue, c'est qu'il y a des gens qui passent d'un syndicat à l'autre. Les mauvais éléments, ils passent vers le syndicat qui gueule le plus fort"*. Les points de vue, on le voit, ne sauraient être davantage éloignés entre les partenaires sociaux.

La quête d'une intégration dans un groupe constitue la seconde motivation à adhérer à un syndicat, comme nous l'avait montré l'analyse de nos cas précédents. Elle ne peut qu'être renforcée par l'existence du sentiment de n'avoir ni reçu ni trouvé dans l'entreprise une place source de respect et de considération. La section syndicale locale est à même de combler ce manque. Cette exigence semble échapper à l'entendement des Métropolitains qui voient cette forme d'enrôlement comme la conséquence d'une pression exercée par le groupe dominant sur chaque employé de base. *"On n'est pas un homme tant qu'on n'a pas sa carte, ironise l'un d'entre eux. En gros, quelque part, qu'on la prenne, tout le monde vous laisse tranquille, vous n'avez plus de pression de quiconque, ni d'un syndicat ni de l'autre. Par contre, entrer au syndicat, c'est marche ou crève. Il y a une sorte de police, on va dire que c'est un fantasme de patron mais je ne crois pas. Celui qui fait alliance à un moment donné, qu'il soit sympathisant ou qu'il soit adhérent, eh bien, dès qu'il y a une grève il se fait menacer de représailles (s'il ne suit pas)"*.

Ce climat interne conflictuel et divisé, à l'exact opposé des situations trouvées dans les plus harmonieuses de nos petites et moyennes entreprises "océanisées", rejaillit sur le moral et la motivation des salariés de base, comme le souligne un agent de maîtrise : *"Je pense qu'il y a l'état d'esprit par rapport à l'entreprise et tout ce qui s'y déroule. J'ai remarqué, ces derniers temps, ils y sont très sensibles. Par rapport à ces conflits, dès qu'il y a quelque chose qui va mal, ça se répercute sur le travail. Avant le dernier conflit, il y avait déjà des tiraillements entre nous et la direction. Des petits dissentiments, je ne sais pas comment dire. Des petites rumeurs, l'employé il se démotive vite. A un moment donné, le gars, il se prend la tête"*. Pour sortir de cette situation troublée qui écarte la perspective de "faire groupe" autour de l'entreprise elle-même, les conducteurs sont conduits, moins par choix délibéré qu'à défaut de logiques concurrentes de regroupement, à se tourner vers des solidarités ethniques. Celles-ci conduisent les Kanak à se regrouper dans un des syndicats. Les Wallisiens et les Calédoniens d'origine européenne, ces derniers peu nombreux, se regroupent au sein d'une organisation concurrente, non moins active que la première. *"Que les non kanak soient ailleurs (que dans notre syndicat), déclare un délégué, ça ne me choque pas, je comprends qu'ils ne se reconnaissent pas là dedans... Je ne dis pas que je rejette, c'est mes frères océaniens ; je leur parle, je leur ai dit : les gars, oubliez pas que vous êtes chez moi ! Mais laissez moi une part de gâteau"*.

L'exemple de l'entreprise du bâtiment nous montre pourtant que de tels regroupements ne constituent pas une fatalité, condamnant l'entreprise calédonienne à être le théâtre de luttes internes entre ethnies et communautés. Le risque correspondant peut être contenu si l'entreprise parvient à rendre crédibles et efficaces d'autres logiques de regroupement que l'appartenance ethnique dont chacun mesure

qu'elle peut conduire à des débordements incontrôlables. L'enjeu est bien d'offrir aux salariés une inscription honorable dans l'entreprise, capable de les rassurer et de donner à chacun d'entre eux un sentiment d'appartenance respectée à un groupe qui le reconnaît et dans lequel il se reconnaît. En l'absence d'une telle construction, la dérive vers des conflits intercommunautaires ne peut être exclue. *"Vu de la Métropole, déclare un mécanicien, Calédonien d'origine européenne dont la famille a quitté la brousse au moment des "Événements", la Nouvelle-Calédonie, c'est un exemple d'intégration. Les événements de 1984, l'accord de Nouméa, tout ça s'est calmé, machin... Alors, pas du tout ! Pas du tout ! La Calédonie c'est explosif, moi je le ressens comme ça" !*

Deux canaux syndicaux quasi étanches

Dès lors que le syndicalisme concentre ses efforts sur la seule défense de ses adhérents, comme nous l'avons vu faire dans nos deux autres cas, la tentation est grande pour tous ceux qui ne trouvent pas facilement leur place dans la première organisation implantée de se regrouper dans une autre s'ils s'estiment *"mis de côté" dans la première. La faiblesse des logiques d'appartenance métier donne alors à l'appartenance ethnique une attraction particulière. "Je n'avais pas connu ça en Métropole, nous déclare un agent de maîtrise. Quelqu'un qui n'est pas de ton ethnie, ça n'est pas ton frère". "Les Mélanésien se sentent chez eux, dit un employé, mais il faut vivre avec les autres. Les Wallisiens sont des personnes assez dures. Ils ne veulent pas se laisser marcher sur les pieds, même s'ils s'entendent bien en dehors du travail".* Tel est le scénario, porteur de tous les dangers pour la cohésion interne de l'entreprise, qui se déroule au sein de notre entreprise de transport, attisant ses divisions.

Chacune de ces organisations se focalise sur la défense de ses seuls adhérents et discute séparément de ses revendications avec la direction. *"J'ai dit, déclare un des délégués syndicaux, aux adhérents de ne pas s'occuper d'eux. Ils ont leur ligne de conduite, on a la nôtre".* Si elle entend rester légitime dans l'exercice de son rôle, tel que les locaux le conçoivent, la direction métropolitaine doit apprendre à gérer cette situation inédite pour elle en traitant équitablement chacune des composantes de l'entreprise. *"Il faut trouver un terrain d'entente entre les trois, la direction et les deux syndicats, explique un délégué, regardant comme un fait d'évidence une conception de l'action syndicale bien éloignée de celle faisant référence en Métropole. "Il faut dire à ces gens là, poursuit notre délégué, qu'ils viennent ça n'est pas un problème qu'ils prennent la direction, mais qu'ils acceptent la manière de faire du pays ! Ca n'est pas du tout comme en Métropole ! Pas les mêmes idées, pas les mêmes traditions. Il faut déjà savoir travailler avec les deux syndicats, l'un qui se dit réformiste et l'autre qui se dit dans son pays avec les traditions qu'on a. Beaucoup de pays du Pacifique vivent sur cette tradition là. Je t'accueille chez moi donc tu me dois le respect, comme moi je te dois le respect aussi. Beaucoup de patrons, quand ils viennent de France, ils n'ont pas cette perception là. Je comprends aussi qu'ils viennent d'un autre système. Je pense que c'est dur pour eux de s'adapter à ça. On a peut être la même façon de voir mais on n'a pas la même façon de faire".*

En situation de litige autour de la situation d'un adhérent menacé de sanction, l'autre syndicat observe à distance, surveillant étroitement la décision prise, résolu à lui donner ultérieurement un statut de précédent. *"Le syndicat, explique un agent de maîtrise, monte au créneau pour défendre son adhérent. L'autre observe. Lors du dernier conflit, on n'était pas contre le licenciement de notre collègue. Mais vous savez, on attendait au tournant la direction et les autres collègues. On voulait que notre collègue reste parce qu'on n'avait pas licencié les autres. Les sanctions, c'est pour tout le monde".*

Ce tableau présente quelques similitudes avec nos deux précédents cas, où, cependant, deux syndicats rivalisaient aussi sans que s'observent de tels débordements. Les profils des salariés recrutés dans ces trois entreprises ne sont pas suffisamment différents pour expliquer de telles différences de climat social. Ce sont donc les différences dans les situations de travail et, plus encore, dans la façon dont elles sont gérées, qui permettent de comprendre de tels écarts d'attitude et de comportements.

L'administration des sanctions, qui constitue, partout ailleurs, une épreuve délicate, comme nous avons pu le constater dans nos cas précédents, prend dans ce contexte une tournure très difficile. A la difficulté d'aller jusqu'au bout dans l'administration des sanctions, par crainte de provoquer le blocage de l'entreprise, s'ajoute deux autres effets qui contribuent à la fois à miner l'équilibre social interne et à rendre l'entreprise quasiment ingouvernable. Chaque syndicat surveille de très près les décisions qui sont prises à propos des adhérents de l'organisation rivale. *"J'ai [d'abord] un des syndicats sur le dos, explique le directeur. J'ai ensuite l'autre syndicat qui pense que j'ai fait trop de concessions au premier. Quand la direction cède quoi que ce soit à un syndicat, elle doit toujours calculer les conséquences par rapport à l'autre "partenaire" ; donc, elle donne le moins possible, ce qui est logique pour limiter les dégâts, (mais) n'est pas très constructif pour des avancées sociales qui sont revendiquées par l'ensemble du personnel".*

Toute indulgence ou toute concession monétaire, obtenue dans les conditions qu'on imagine, fait aussitôt jurisprudence avec effet rétroactif, si nécessaire, autorisant à contester des décisions plus anciennes. Au final, la direction de l'entreprise, découragée, préfère fermer les yeux que de sanctionner à nouveau. *"Aujourd'hui, reconnaît un cadre, on ne va plus sur le terrain parce qu'on sait qu'ils se servent tellement que forcément on va les gauler. Comme on ne veut plus de problèmes, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'argent dans les bus. Mais les gens vont trouver autre chose. Il y aura un autre système".* Elle laisse en l'état, ce faisant, un état d'anomie dans l'entreprise dont souffrent légitimement ceux qui continuent à faire correctement leur travail.

Une direction marginalisée

Un climat de défiance réciproque s'est installé dans notre entreprise de transport entre la direction et le reste du corps social. La direction locale n'apparaît, aux yeux des salariés comme à ceux de ses interlocuteurs syndicaux, ni proche ni juste. Dans le même temps, cette direction s'estime à la fois trahie par son encadrement intermédiaire et trompée par ses partenaires sociaux. Profondément déstabilisée par le constat que

les principes et les valeurs qui avaient jusqu'ici guidé son action n'opèrent plus dans leur contexte présent, cette direction est, à bien des égards, désarmée autant que découragée. Cette usure, entraînant tôt ou tard son départ, loin de résoudre la situation, l'aggrave. Seule une présence de plus longue durée permettrait, en effet, d'établir avec le corps social de l'entreprise la communication attendue et d'entrer dans une relation respectueuse d'échanges telle que nous l'avons vu fonctionner dans les formes les plus réussies d'adaptation du management au contexte local.

Une direction contestée

On ne peut qu'être frappé, à l'écoute de nos enquêtés locaux, du peu de différenciation qu'ils établissent entre les directeurs qui se sont succédés à la tête de l'entreprise depuis 4 ans. Les critiques internes qui leur sont adressées sont grosso modo les mêmes : la mise en question de leurs motivations à venir en Nouvelle-Calédonie, leur manque de proximité avec leurs agents, leur difficulté à comprendre ce que les locaux entendent par "discuter" et, finalement, leur incapacité à se tenir au-dessus des factions en présence pour maintenir un équilibre interne.

Il est apparemment bien difficile pour un directeur venu de Métropole de se différencier du stéréotype de l'expatrié venu momentanément faire carrière avant de repartir sous d'autres cieux. *"Moi je connais l'histoire, nous dit un superviseur. J'ai vu le cheminement politique et la vie professionnelle. Je revois les mêmes erreurs. C'est le comportement du zoreille de base qui veut imposer son point de vue dès le départ et ne suit pas la tradition. Hélas, c'est toujours une minorité qui fait n'importe quoi et c'est la masse qui trinque. Dans les grands groupes, ceux qui viennent ici, c'est seulement se faire connaître et avoir des notations".* L'accueil froid reçu à son arrivée dont témoigne le directeur présent au moment de notre enquête n'a, dans cette perspective, rien de surprenant : *"Le soir même de mon arrivée j'étais débarqué du matin, j'ai fait un pot. Pour montrer ma détermination, j'ai fait un discours. J'ai trouvé que l'accueil était froid. Dès le lendemain, j'ai vu que les gens étaient collectivement froids mais individuellement très sympas. Je me suis mis à apprendre le prénom de tout le monde. Je me sentais très à l'aise et j'appelais tout le monde par son prénom. J'ai cru que j'allais mettre du baume au cœur à tout le monde. J'ai cru en moi dès la première semaine. Je me suis dit que bonne humeur et proximité avec le personnel allait fonctionner".* Cet accueil ne vaut pas pour autant fermeture définitive, à condition que le nouvel arrivant sache endosser le rôle attendu de lui. *"Il est arrivé, il nous a dit beaucoup de belles paroles ! ... Moi, quand je vais en France, je m'adapte à eux. Eux ils viennent avec de grandes idées, c'est bien si c'est pour construire, ça n'est pas un problème, mais, après, il y a la manière de faire".*

Un rôle local ignoré

L'équipe de direction manque d'occasion (faute d'avoir su les créer) de manifester sa sollicitude à l'égard de ses employés comme savaient le faire leurs homologues des autres entreprises étudiées. Le climat social est à ce point dégradé qu'une telle initiative est même absente de son esprit. Il n'existait (toujours) pas de lieu où se tenir ensemble au moment de notre enquête, quatre ans après le démarrage de la société. Le projet existait bien de construire un faré dédié à ces réunions mais il n'avait pas abouti. Le dernier directeur avait plutôt fait repeindre les bureaux et créé une salle de formation.

Cette direction a du, en effet, endosser, du fait du comportement en retrait de l'encadrement intermédiaire, le "méchant rôle" de celui qui contrôle et qui sanctionne. La direction s'est sentie trahie par son encadrement local. *"Il n'y a jamais eu de relations normales entre les agents de maîtrise et la direction qui doivent normalement soutenir la direction ou du moins faire appliquer ses directives".* Mais la base locale, à certains égards, s'est elle aussi sentie trahie par une direction qui, en situation de conflit, prend le parti du voyageur quand les salariés s'attendaient à se trouver soutenu par leur hiérarchie. *"Le contrôle, normalement, c'est pour le client, s'étonne un conducteur. Le rôle ici est inversé dans cette société. Il fait plus celui du client, il fait celui du chauffeur. Le mec, quand il voit le contrôle, il se dit : Putain ! Il suffit qu'un client ait foutu son ticket par la fenêtre, je suis mort" !* La direction, en d'autres termes, endosse un rôle propre à encourager parmi les chauffeurs récalcitrants une interprétation diabolisant son action. *"Les gars qui roulent pendant les grèves, dit un chauffeur, ils en prennent plein la figure. Le mec de la direction qui va aller voir la clientèle en plein conflit, ils vont respecter ça en Calédonie. Ca, c'est un gars ! Il va nous montrer qu'il est là !*

Un autre reproche est adressé de façon récurrente à la direction métropolitaine, celui de n'avoir pas su préserver un certain équilibre entre les différentes composantes de la société, chacune regroupée au sein d'une organisation syndicale. *"Quelqu'un qui veut la paix sociale dans sa société, déclare un délégué, il étudie bien les choses. Il équilibre bien pour qu'il n'y ait pas trop de problème. Il faut qu'ils équilibrent les choses pour qu'il n'y ait pas de jalousie de qui pour quoi ou je ne sais quoi".* Au début, on y arrivait (à s'entendre entre les deux syndicats). Mais depuis que lui (le directeur) est arrivé, il a divisé, affirme un délégué très remonté contre son directeur. *Il est fort pour cela. C'est ce qu'il vient de faire. Je lui ai dit et à l'autre délégué : Fais gaffe ! Joue pas ce jeu, ce n'est pas comme ça qu'on va s'en sortir".* Enfin, et peut-être surtout, c'est la capacité à écouter et "discuter" des directions métropolitaines qui se sont succédées à la tête de l'entreprise qui sont mises en cause. Cette interpellation de leurs pratiques, et même de leur personne, ne manquerait pas de leur paraître pleine d'ingratitude au regard des efforts qu'ils estiment avoir consentis en ce sens. C'est probablement la signification même de ce qui est localement entendu par "discuter" qui, pour des raisons culturelles, leur a partiellement échappée. *"Un bon dialogue social, nous déclare un délégué syndical, c'est se mettre tout le monde autour d'une table quand il y a une décision à prendre. Ici le patron il prend la décision, il nous appelle et il dit : voilà, c'est comme ça ! Ici, on est vraiment arriéré question dialogue social ; c'est grave ! Les gars qui sont venus, à aucun moment ils ne m'ont pris au sérieux en tant que délégué du personnel. Ça leur a pété à la figure. Dans les autres boîtes, un délégué qui parle au patron, c'est bien pris. Ici un DP, il compte pour du beurre...".* Ce conflit, nous déclare un leader syndical qui ne se reconnaît certainement pas dans

les propos sévères tenus par la direction sur sa pratique, *c'est un problème de communication. Si on avait bien communiqué on n'en serait pas arrivé à ce conflit. Bien discuter, prendre au sérieux ce que je dis et peser le pour et le contre... Le directeur et moi, on sait très bien pourquoi on en est arrivé là. C'est à nous de discuter. Ce que je vous dis, c'est ce que je lui ai dit à la fin du conflit. On en serait pas venu là si tu avais pris les bonnes décisions*".

Le directeur métropolitain ne partage pas ce point de vue : *"Je pense, dit-il, qu'on ne peut pas adopter un style de management où on navigue entre tout ça. Discuter sans arrêt avec les uns et avec les autres. Surtout on ne révolutionne rien. On fait de petites concessions aux uns. On raque, surtout ! On raque ! C'est ce que connaissent les boîtes qui connaissent la paix sociale. Sauf que nous, on raque et on n'a pas la paix sociale ! Ils prennent tout ce qu'ils peuvent prendre. Ce qui est pris n'est plus à prendre". "Tous les conflits qu'on a eus, s'insurge le directeur métropolitain, ils ont signé des accords qu'ils n'ont jamais pu tenir. Ils vous signent tout ce que vous voulez, ils ne le tiennent pas. La parole qui soi-disant est sacrée, mais pas avec un métropolitain. Pinailler sur les mots, ils adorent, mais par contre ils s'assoient sur leur signature. Je peux vous montrer des tas de protocoles non tenus. Avec l'autre syndicat, c'est la même chose. J'ai juste eu plus de chance avec eux que mes prédécesseurs*".

Une direction bousculée dans ses repères

Aux yeux de la direction métropolitaine, le dialogue social n'a de sens que s'il est conduit par des organisations "responsables", tenant leurs engagements et assumant leur rôle de promotion des intérêts collectifs des salariés. *"Arrêtez de défendre des intérêts personnels qui finalement ne sont bénéfiques que pour les mauvais éléments de l'entreprise, écrit le directeur aux organisations syndicales, soyez constructifs pour l'ensemble du personnel dans des revendications justifiées, soyez de vrais partenaires sociaux" ! "Ils ne font pas leur métier de syndicaliste, nous dit-il. Ils ne font que me faire ch...pour défendre des intérêts individuels, clientélistes et toujours mal placés. Quelque chose de très important, tout ce qui se passe ici, ça n'est jamais la défense d'intérêt collectif... Grille de rémunération, suppression du temps partiel non choisi, moi je croyais que c'était par là qu'on allait débloquer la situation. Pas du tout ! Les syndicats, ça n'est pas ça qui les intéresse*".

Ce directeur est tout aussi surpris, pour ne pas dire choqué, par le peu de prix accordé localement, en tout cas dans sa vision des choses, aux valeurs qui fondent son engagement professionnel : *"C'est quelque chose que j'ai découvert, déclare-t-il. Venait travailler qui voulait bien. Pour moi, c'était l'honneur du métier que de tout faire pour la continuité du service public. J'avais un conducteur de malade, à 4 heures du matin, j'allais faire le service. ... Moi c'est ma fierté de conduire un bus et de montrer aux conducteurs que j'étais capable de faire leur métier. Mes contrôleurs (agents de maîtrise), ils sont trop fiers pour manger de ce pain là ! ... Y a aucune conscience professionnelle chez personne. Y a beaucoup de fierté pour avoir une promotion et s'en gargariser auprès de leur femme, leurs enfants, leurs voisins ... Ici les gens sont très très individualistes, ils travaillent pour leur pomme*".

Après avoir, dans un premier temps, imaginé redresser la situation en promouvant ses propres valeurs, autour de l'amour du métier, il a fini par renoncer. *"Je me suis dit, raconte-t-il, parlant de ses débuts, on va faire le nécessaire. La première chose que j'ai faite c'est de constituer des groupes de travail, voir ce qui n'allait pas, comment ils percevaient leur métier... J'ai décidé de leur donner des moyens... J'ai réaménagé les bureaux, j'ai fait repeindre ; la salle de formation n'existait pas... Le diagnostic, c'était tout ça*".

Un turn-over qui déstabilise encore un peu plus la situation

Isolés, parfois diabolisés, déboussolés et finalement découragés, les directeurs métropolitains de l'entreprise de transport ne s'attardent jamais longtemps en Nouvelle-Calédonie. *"Moi, j'en ai perdu le sens du métier, reconnaît le directeur alors proche du départ. Je rêve de retravailler à nouveau. Je remplis une fonction tristement parce que je n'ai plus le cœur. On en revient à l'utilité sociale (de notre métier)*".

Leur départ nourrit une spirale négative supplémentaire, privant l'entreprise de transport du repère que constitue ailleurs la présence d'un chef "humain et respecté". Des précédents montrent qu'il peut fort bien se faire "pardonner" le fait de n'être pas issu du pays pourvu qu'il sache se montrer proche du terrain et respectueux des modes locaux de négociations. *"Y a un patron de Nestlé qui est resté 15 ans ! se souvient un de nos interlocuteurs. Tout a bien fonctionné. Il travaillait avec les partenaires sociaux. Même les cas isolés, il s'en occupait. Ici la coutume elle est basée sur les palabres. A partir de là, on construit. Après on met une forme*".

CONCLUSION

Le contraste qui s'établit entre le climat social qui règne dans nos deux premiers cas et celui observé dans le troisième n'est pas seulement lié, naturellement, aux qualités inégales des managements locaux. Les contingences de l'activité elle-même, la présence en arrière fond des autorités publiques avec lesquelles les états-majors syndicaux peuvent négocier en direct contribuent structurellement à l'affaiblissement des directions locales. Cette situation est lourde de conséquences sur la stabilité interne de l'entreprise, faisant a contrario apparaître l'importance revêtu dans nos deux autres cas par la stabilité des directions en place et la continuité de leur style de management. Comment, nous enseignent nos trois cas, imaginer construire ces liens entre l'entreprise et ses salariés hors de cette continuité qui permet aux salariés Kanak et aux autres Océaniens de donner du sens à leur participation à l'entreprise qui les emploie et à construire avec sa direction des relations d'échanges à réciprocité différée. Que deviennent ces liens entre les salariés et leur entreprise quand l'entreprise calédonienne opère dans des secteurs faisant appel à des catégories beaucoup plus diversifiées de main-d'œuvre, rompant ainsi la forme d'égalité de traitement (salaires, conditions de travail) propres aux entreprises dont nous venons d'évoquer la situation ? Comment construire un vivre ensemble entre des salariés non seulement de qualifications diverses mais encore issus de communautés aux repères culturels différents ? Tel est le défi posé aux entreprises tertiaires que nous allons maintenant examiner.

CHAPITRE 3

LE SECTEUR TERTIAIRE QUALIFIÉ

Introduction

La troisième étape de notre périple nous conduit dans l'univers des grandes entreprises du secteur tertiaire. Nous voici dans le monde de la ville et des bureaux mais aussi dans un univers professionnel au sein duquel les règles abstraites du management moderne, telles que les Occidentaux les conçoivent, se sont imposées. Ces normes internationales, dont le respect influence très concrètement le fonctionnement quotidien de l'entreprise, touchent à la sécurité des transactions, dans l'entreprise bancaire, et à la sécurité aérienne dans l'entreprise d'aviation civile. L'organisation du dialogue social s'inscrit de façon beaucoup plus précise dans le cadre institutionnel prévu par la législation, la taille de l'entreprise impliquant une plus grande professionnalisation des principaux acteurs, tant du côté de l'entreprise (existence d'une Direction des Ressources Humaines) que des organisations syndicales (délégués syndicaux mieux formés et plus disponibles).

Nous entrons dans des entreprises qui, à l'échelle du pays, sont de "grandes entreprises", proposant une gamme d'emploi de qualification et de rémunération beaucoup plus large que les PME ou les entreprises de main-d'œuvre étudiées jusqu'ici. Le niveau d'éducation des salariés est plus élevé, les Calédoniens d'origine européenne y sont plus nombreux. Les enjeux touchant à l'emploi local et au rééquilibrage entre les communautés y prennent une grande importance dans la mesure où ces entreprises sont aussi celles offrant les meilleures perspectives en matière de promotion interne et donc de promotion sociale.

La co-présence dans les grandes entreprises tertiaires calédoniennes de Métropolitains, de Calédoniens d'origine et/ou de culture européenne et de Calédoniens d'origine océanienne, essentiellement Kanak de la Grande Terre et des Iles, constitue une des dimensions essentielles de leur fonctionnement, influençant à la fois leur management au quotidien et l'organisation interne du dialogue social. L'objet de ce chapitre est de décrire et d'analyser cette influence à partir de deux exemples possédant, nous semble-t-il, une certaine exemplarité. Le premier, celui de l'entreprise bancaire, rend compte d'un cas de figure classique en Nouvelle-Calédonie, celui d'une entreprise filiale d'un groupe métropolitain. Le second cas est plus original à l'échelle du pays puisqu'il s'agit d'une compagnie d'aviation dont la gouvernance est partagée entre le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie et la Province des Iles. Métropolitains et Kanak des Iles se sont relayés à la tête d'une entreprise où les Calédoniens d'origine européenne et les Métropolitains sont présents à côté d'une majorité de salariés de base issus des Iles.

L'entreprise bancaire

L'entreprise bancaire tient dans notre échantillon une place originale. Celle-ci tient à sa taille, importante à l'échelle du territoire, aux caractéristiques de sa gouvernance - métropolitaine - et au profil moyen de ses employés. Nous sommes en présence d'une population salariée majoritairement féminine, très majoritairement de culture européenne et possédant, par son parcours scolaire et par l'exercice du métier bancaire, de bonnes compétences économiques. Les Kanak sont absents de l'encadrement¹⁷ et, globalement, faiblement représentés dans les effectifs. L'entreprise bancaire emploie environ 300 personnes dans la zone urbaine de Nouméa. Elle est gérée par la filiale ultramarine d'une grande banque métropolitaine. Longtemps cantonnée à une activité de banque de détail à vocation sociale, la banque a fait, quelques années plus tôt, l'acquisition d'une banque locale aux activités complémentaires tournées vers une clientèle d'entreprises.

Confrontations managériales

Etonnements métropolitains

Les managers venus de Métropole avaient été prévenus, disent-ils, des difficultés, sans autre forme de précisions, qu'ils pourraient rencontrer en Nouvelle-Calédonie. *"Quand on m'a présenté le poste, dit une responsable métropolitaine, j'ai su que plusieurs personnes s'étaient rétractées. La Nouvelle-Calédonie était présentée comme un lieu où il fallait prendre beaucoup de précautions"*.

Leur expérience personnelle leur permet aujourd'hui de préciser la nature des difficultés auxquelles s'expose localement un management métropolitain. Ils imputent ces difficultés à ce qu'ils appellent des différences de "culture"¹⁸. Les salariés locaux réagissent différemment, expliquent-ils, de ceux qu'ils dirigeaient en Métropole. *"Il leur manque la gnac"*, indique une métropolitaine fraîchement débarquée, évoquant pour faire image la rage de vaincre des tennismen. Les ressorts traditionnels d'émulation, sur lesquels ces managers avaient

17 «Je regrette qu'on n'ait pas plus de multitechnique dans le management. C'est une question de temps, déclare un cadre dirigeant. Il n'y a pas de discrimination. Quoiqu'il soit dit sur le plan politique, on a vachement du mal sur l'emploi local. Beaucoup des diplômés restent en Métropole. La Calédonie est un petit territoire pour des gens qui peuvent se déployer dans le monde entier». Ici ça commence à peine, dit un cadre. Il y a dix ans il n'y avait que des Caldoches et des Zoreilles, pas un Mélanésien c'était implicitement interdit ça ne l'est plus du tout. Il commence à y avoir plus de communication. Je me suis imprégné de cela.

18 Voir annexe 2 : Les différents usages possibles du terme «culture».

l'habitude de s'appuyer, ne trouvent pas localement le même écho. *"Chez les nouveaux entrants, remarque un cadre, il n'y a plus l'attrait du travail. Je manage des commerciaux mais ils n'ont pas le plaisir ; ça devient plus difficile"*. Les exigences des clients qui, dans l'esprit de ces managers, pourraient être des leviers de progrès ne sont pas reçues comme telles par les employés, a fortiori quand elles viennent d'une clientèle venue de Métropole. *"On a une clientèle de plus en plus exigeante. On n'est pas au top. On a beaucoup de réclamations. Les réclamations viennent des clients métropolitains, ça fait avancer"*.

Les attentes de leurs équipes à leur égard ne sont pas, pensent-ils, les mêmes, non plus. Le positionnement hiérarchique qu'ils adoptent fait l'objet de critiques qui les surprennent. Leur nouveau contexte de travail se révèle, à l'expérience, plus exotique que ne le laissaient les apparences (un univers de bureau, semblable à celui dans lequel ils travaillaient en Métropole, des salariés francophones, imprégnés en apparence de références culturelles semblables aux leurs). Leur surprise réside notamment dans le constat suivant. Alors qu'en Métropole, leurs subordonnés revendiquaient généralement la maîtrise autonome de leur domaine de compétence, récusant l'idée d'avoir un chef "derrière leur dos" et acceptant, en contrepartie, que le chef ait, lui aussi, son domaine réservé, les salariés calédoniens semblent raisonner différemment. L'aide du chef est bienvenue, sa proximité attendue à condition que le chef se mette à la portée de celui qu'il aide, renonce à vouloir le "tirer vers le haut" et s'abstienne de jugements critiques désobligeants. *"Il manque de curiosité, de culture générale, nous déclare un responsable. On a fait monter beaucoup de promotions internes. Il fallait penser à consolider. Certains sont montés très vite. Pourquoi les autres ne monteraient-ils pas ? On a mis des couches mais pas l'apprêt. Ça ne prend pas. On accompagne, on leur donne beaucoup d'assistantat. Il faut bien les mettre devant la réalité, si on veut avancer. J'ai été accusé de harcèlement moral" !* *"Les gens adorent que le chef les aide, indique un autre cadre métropolitain, mais ils ont peur de dire qu'ils ont besoin d'aide. Ça n'a pourtant rien d'extraordinaire. C'est vrai partout, même les directeurs d'agence"*.

La gestion locale des distances hiérarchiques obéit ainsi à d'autres règles dont ces Métropolitains ne soupçonnaient pas l'existence en arrivant dans un univers aux apparences extérieures proches de celui qu'ils avaient quitté. Dans le même temps, ces Métropolitains réalisent que le fait de se rapprocher ainsi des personnes placées sous leur autorité n'est pas sans conséquence sur leurs propres pratiques en matière de prise de décision. La position en recul du chef de service, souhaitant prendre ses décisions seul, après mure réflexion et à l'abri des pressions internes, ne recueille pas, loin s'en faut, l'assentiment général. *"La banque publie l'offre d'emploi, explique un directeur d'agence, mais c'est la direction qui choisit le collaborateur. Il n'y a pas vraiment de concertation. Au niveau management, nous aimerions être davantage consulté sur ces nominations"*. La discussion préalable des décisions engageant le collectif de travail fait partie des normes de références des Calédoniens. Ne pas s'y plier reste possible mais a pour conséquences d'isoler le supérieur et de littéralement le "mettre de côté". *"On n'est pas en cogestion !"* proteste un membre de l'équipe de direction, manifestement surpris de devoir passer autant de temps à communiquer en interne, comme nous avons vu les patrons de PME le faire dans un contexte professionnel très différent.

Contestations calédoniennes

La fin du modèle patriarcal

Certains de nos interlocuteurs se souviennent de leurs débuts dans des établissements bancaires à l'époque de taille plus modeste où l'autorité du patron était quasiment sans partage. *"Avant c'était le système patriarcal et familial",* raconte la responsable d'un service de l'autre entité de l'entreprise bancaire. *"C'était du genre : Moi, je, j'ai décidé que On était cinquante, le management pouvait fonctionner comme cela. Quand on est passé à 300, ça ne pouvait plus fonctionner comme cela"*. *"Au début, personne n'était syndiqué, témoigne un cadre. Nous étions 70 personnes. C'était familial. A l'époque, on allait pleurer dans le bureau du patron. Puis après il y a eu le syndicat autonome des banques. Il y avait un peu de cogestion entre le DS du syndicat et le patron"*. La Nouvelle-Calédonie ayant depuis effectué une mue sociale, politique et culturelle profonde, comme le Québec des années 60¹⁹, l'entreprise bancaire a connu, à l'image de bien d'autres entreprises calédoniennes, une période d'effervescence sociale durant laquelle de nouveaux rapports sociaux de travail ont émergé. Les managers d'aujourd'hui animent des équipes de salariés plus éduqués, mieux au fait de leurs droits et beaucoup plus déterminés à se faire entendre. Le temps de l'exercice solitaire du pouvoir métropolitain, dont la génération précédente a transmis le souvenir à celle d'aujourd'hui aussi, est révolu. *"Mon grand-père a travaillé 45 ans chez Ballande. Ils appliquaient les directives d'un encadrement strictement issu de Métropole qui ne se mélangeait pas avec la population locale. On n'en est plus là. Mais c'est assez récent"*. Celui de la concertation tranquille, à entendre nos interlocuteurs, n'est pas encore advenu puisqu'une forte pression s'exerce désormais sur les managers intermédiaires, pression émanant des représentants syndicaux qui servent de porte parole à des employés de banque contredisant la réputation de modération longtemps faite à leur profession.

Des managers locaux sur la sellette

"Quand on a des réunions avec eux, explique un responsable, les managers nous disent, parlant des syndicats : ils nous mettent la pression". *"Il y a des managers en difficulté, confirme un cadre dirigeant. Des anciens issus de la base ou au contraire des jeunes. Une directrice d'agence jeune, confrontée à une équipe qui ne l'acceptait pas. Elle arrivait avec ses méthodes, elle a eu des soucis. Elle appelle la direction du réseau, en pleurs, ça ne va plus du tout ! Une jeune animatrice d'accueil a appelé les syndicats. J'ai reçu la jeune personne"*. La pression exercée par les cadres dirigeants, entendant laisser leur empreinte modernisatrice sur l'organisation, semble mettre en

19 Les auditeurs des deux sessions sur le dialogue social ont pu, en se rendant sur place, faire eux-même le parallèle entre les deux situations, la Nouvelle-Calédonie effectuant sa «révolution» une génération plus tard.

difficulté les hiérarchies intermédiaires chargées de mettre en œuvre leurs directives sur le terrain. Des formations au management leur sont certes proposées, nous dit-on, mais les témoignages recueillis désignent comme premier responsable de cette situation une crise d'autorité déjà rencontrée dans d'autres entreprises calédoniennes. La tentation existe parfois pour la hiérarchie supérieure, qui tente de construire des accords avec les syndicats sur des sujets transversaux jugés de plus grande importance, de lâcher du lest sur des griefs locaux susceptibles de s'envenimer. *"Ici, dit un chef de service, pour gérer les rappels à l'ordre il faut se blinder. J'avais demandé une sanction une fois, sans être suivi"*. Cette attitude pleine de mansuétude va de pair avec l'usage, apparemment répandu parmi les salariés de l'entreprise bancaire comme dans nos autres cas, consistant, pour les salariés, à s'adresser directement à la direction pour la saisir de sa demande, passant sans hésitation, au-dessus des hiérarchies intermédiaires. Cette situation trouve son prolongement dans la vie syndicale, les griefs individuels, censés être adressés au délégué du personnel, étant porté le plus souvent jusqu'au délégué syndical. Ce dernier préférant à son tour traiter ces demandes individuelles avec un représentant de la direction, celle-ci se trouve conduite, contre son gré, à se saisir de dossiers qui, selon l'orthodoxie managériale, devraient être traités directement avec les responsables locaux. *"On préfère la voie directe, explique un délégué syndical. On est plus vite écouté. C'est une habitude de travail. Le chef de service ou le Directeur des Ressources Humaines ils ne prendront pas directement de décisions. C'est plus haut que ça se passe. C'est vrai qu'on saute les niveaux hiérarchiques ; ça a toujours été ainsi"*.

Un souci collectif de protection des plus fragiles

"Avec leur équipe, explique un responsable métropolitain, bousculé à nouveau dans ses repères plaçant la compétence professionnelle au-dessus de toute autre considération, le manager n'ose pas dire ce que le collaborateur ne sait pas faire. Le syndicat est là, il (le collaborateur) a été jugé bon. Il y a une chape de plomb généralisée". L'expression "chape de plomb" qui est utilisée évoque d'autres témoignages qui pointent les difficultés rencontrées par une partie des salarié(e)s à s'exprimer ouvertement dans le contexte sans aucun doute anxiogène de la fusion entre les deux établissements et des restructurations qui ont suivi. *"On devrait s'exprimer davantage, dit un chef de service ayant des responsabilités syndicales. Quelle que soit la couleur, on n'ose pas, on ne conteste pas"*²⁰. *Y en a qui ont peur d'avoir des remontrances, qui subissent la pression et qui savent pas comment faire face. Y a même des managers qui disent : Surtout ne l'ouvrez pas, vous allez vous faire casser ! C'est ridicule ! Après, ceux là se plaignent au délégué syndical. Je les incite à prendre la ligne directe. Je leur dis : les escaliers, ils sont là pour ça ! "Un des problèmes de l'entreprise, dit un responsable métropolitain, lié à l'emploi local, tout le monde fait le travail de l'autre"*. Ces pratiques informelles de partage du travail, que les Métropolitains constatent et interprètent²¹ comme une dépendance excessive de chacun à l'égard des autres, prennent probablement un autre sens aux yeux des Calédoniens. Sensibilisés à ces attentes locales, les corps intermédiaires de l'entreprise, managers et syndicalistes confondus (certains portent les deux casquettes) tentent d'en être les interprètes auprès de la direction. *"C'est mon métier, dit un chef de service calédonien, d'accueillir, d'accompagner, de beaucoup discuter"*. La difficulté à laquelle se heurtent ces managers intermédiaires est de justifier ces pratiques protectrices que les Métropolitains de passage ont tendance à assimiler à de l'assistantat. *"On essaie de cultiver l'esprit d'équipe, mais on n'est pas une famille. Il y a quand même une hiérarchie. J'essaie de faciliter au mieux la parole"*.

Ce contexte explique largement le souci exprimé par beaucoup de nos interlocuteurs, dirigeants, managers, syndicalistes, de "bien s'occuper" de ceux que les changements en cours incontestablement fragilisent. *"Il y en a beaucoup qui ont craqué, témoigne un syndicaliste, 5 ou 6 dépressions dans l'année ; des gens qui n'ont pas supporté les fusions. Des vieux de la vieille avec souvent des problèmes personnels en plus"*. Tandis qu'un cadre dirigeant de l'entreprise met en avant les "valeurs" du groupe métropolitain, les Calédoniens mettent surtout l'accent sur la volonté de ne mettre personne "de côté" et d'accorder à chacun "une place" dans les collectifs élémentaires de travail. Ces préoccupations font écho aux propos souvent tenus dans le cadre de notre enquête par d'autres interlocuteurs évoluant dans des univers totalement différents. *"Il y a des malaises d'insertion, confirme un responsable d'agence. Y en a qui ne sont pas à leur place dans le poste qu'ils occupent. On les a mis là pour les recaser"*. *"Ils sont très inquiets, déclare un chef de service parlant de ses propres agents, directement concernés par les restructurations à venir. Il y a 60 % des agents qu'on pourra gérer sans problème et 40 %, on va se gratter"*.

Une base en quête de sécurité

Comment faire circuler la parole dans le contexte d'une entreprise moderne, réunissant des salariés de qualifications et de responsabilités différentes, plus ou moins disposés à s'exprimer ? Les exigences d'égalité symbolique qui sont requises pour que cette parole circule, chacun acceptant de se mettre au niveau de l'autre, quitte à s'abaisser, sont loin d'être réunies dans un monde bancaire au sein duquel les hiérarchies professionnelles et statutaires sont affichées. *"Je le ressens, nous dit un technicien mélanésien, ce n'est pas mon milieu, je suis plus moi-même au dehors. Y a pas beaucoup de Kanak ça fait tache. Comment le Kanak va-t-il être accueilli dans son environnement ? S'il n'est pas intégré, il se barre. On est très sensible au contact. S'il n'y a pas le contact"...*

Des réunions de service sont tenues régulièrement, comme nous l'avons vu faire dans nos autres terrains, aussi bien pour organiser le travail que pour parler des difficultés du moment et tenter de les résoudre collectivement. *"Tous les matins, explique un chef d'agence, on fait une petite réunion de 5 à 10 minutes pour lancer la journée et sentir la température. Tous les vendredis, pour faire le point sur la semaine, plus des briefings hebdomadaires d'une heure autour de questions réponses, ou pour parler d'un point particulier"*. *"On se retrouve autour d'une table avec tout le monde, explique un chef de service administratif. On essaie de trouver des solutions"*. Il semble que

²⁰ José Barbançon. Le pays du non-dit. Opus cité.

²¹ Au nom des valeurs d'autonomie et de compétences professionnelles qui, associées l'une à l'autre, figurent au sommet de leur Panthéon.

ces formes d'expression collective n'ont pas dans l'entreprise bancaire la même efficacité qu'au sein d'autres entreprises étudiées²² dans le cadre de notre enquête, où des qualifications plus homogènes et une taille plus réduite favorise la cohésion des groupes élémentaires de travail. *"Ce sont toujours les mêmes qui s'expriment, remarque un chef d'agence. Le collaborateur mélanésien, il ne dit jamais rien. Il finit pas dire des choses très neutre, pas engagées, très consensuelles".*

Certains responsables d'équipe s'efforcent donc d'établir d'autres formes de communication avec ceux de leurs agents dont ils savent qu'ils ne se sentent pas à l'aise dans les rituels "à l'occidentale" de participation. "Il faut connaître les Mélanésiennes, explique un responsable d'agence. Elles sont très timides. Elles ne vont pas venir vous voir. Il faut les devancer. Il ne faut surtout pas leur demander directement : qu'est-ce qui se passe ? Surtout pas. Ce sont des mères de famille, on demande des nouvelles. On passe par la bande. Ne pas les obliger à dire : je ne sais pas faire, si elles ont fait une bêtise. On a appris à travailler ensemble, il y a un respect. Ce n'est pas la hiérarchie, on est pratiquement égal à égal ; on est deux commerciaux".

Une modernisation délicate

Calédoniens et Métropolitains

Les modernisateurs venus de Métropole avec la volonté de faire "progresser" l'organisation locale ont donc du pain sur la planche, s'ils veulent obtenir une réelle adhésion de la part des salariés locaux, attachés à défendre une certaine façon de travailler ensemble. *"Nous vivons de grandes mutations, explique un de ces cadres. Nous ne sommes banque universelle que depuis 10 ans. Ceci implique un retard par rapport aux autres banques qu'il faut rattraper à marche forcée. Beaucoup de formation et d'animation, beaucoup de changements de métier, beaucoup de soutien à donner".* Il n'y va pas seulement des rapports de concurrence entre métropolitains et les cadres locaux, bien que cette dimension ait son importance, comme le rappelle un chef de service calédonien : *"Il suffit de regarder le rapport entre encadrement (supérieur) et cadres inférieurs. Il continue à se faire au bénéfice de la Métropole. Les cadres dirigeants viennent toujours de Métropole. Le Calédonien a évolué vers des qualifications de technicien supérieur mais dans la banque, il n'y en a pas tant que ça".* Un autre reproche, plus profond, est adressé à ceux qui arrivent, investis d'une mission de transformation modernisatrice de l'existant, celui d'être générateur de "pressions": *"On envoie un métro pour jouer les méchants, déclare un de nos interlocuteurs, et après on envoie un autre. Vous les expatriés, vous ne faites que passer".* Ces pressions sont d'autant moins bienvenues qu'elles sont exercées par des acteurs "de passage" qui reproduisent en Nouvelle-Calédonie des modes de gouvernance dans lesquels les locaux ne se reconnaissent pas. *"Il y a les Métropolitains : je vais tout vous apprendre, des gens qui ne sont pas chez eux²³ ! La base de tout cela, c'est le relationnel. Il faut mettre en place plus d'égalité à tous les niveaux, quelle que soit la couleur". "J'ai connu une nouvelle direction arrivée de France avec des objectifs très élevés. On part à fond avec un management pyramidal. Ça a créé des tensions". "Avec les managers, dit un syndicaliste parlant de la direction, ils ne prennent pas de gants".* Certes, reconnaissent nos interlocuteurs, certains cadres métropolitains finissent par faire un apprentissage des spécificités calédoniennes, notamment ceux qui décident de se fixer dans le pays. *"Si le Métro reste plus longtemps, remarque un enquêté, il finit par s'océaniser". "J'ai passé le stade où ça me met en colère",* explique un de ces Métropolitains se déclarant acculturé à son nouveau cadre de vie, parlant des blocages symboliques que la banque a connu. *"Je suis presque Calédonien. Ma vie est ici. On ne peut pas me dire que je suis un zoreille. J'étais jusqu'aboutiste, je ne le suis plus. Lâcher un petit truc, ce n'est pas grave. L'impératif de prévention représente une contrainte lourde dans la gestion de l'entreprise".* Les cadres intermédiaires locaux, qui sont en première ligne pour répondre aux attentes de salariés que ces évolutions peuvent déstabiliser, expriment la difficulté, classique dans leur position, à satisfaire à la fois les niveaux "au-dessus" et "en dessous" d'eux : *"Avec le client océanien, explique un responsable d'agence, il n'y a pas de rapports de force. C'est pareil avec l'encadrement : Qui c'est le premier de la classe ? Pour les Océaniens, ça n'est pas un enjeu. On est dans le collectif. Des fois, il y a aussi des comportements individualistes, voulus par la direction, qui ne sont pas faciles à concilier avec l'esprit d'équipe".*

Un équilibre instable

L'entreprise bancaire semble avoir néanmoins réussi à transformer sans trop de heurts son organisation. Elle a su mettre en place de nouvelles formes de gestion des ressources humaines reposant sur une plus grande objectivation des définitions de poste, un recueil individualisé des projets professionnels des agents et l'introduction d'une logique d'évaluation des compétences. *"Dans les banques, insiste un responsable Ressources Humaines, les définitions de postes sont formalisées. Il y a des boîtes où il n'y a pas de Ressources Humaines. Ici la procédure encadre les choses. On est évalué tous les six mois".* La mise en place de nouvelles procédures de travail, exigées par les normes de sécurité bancaire, modifie le contenu du travail des agents et impose le respect des règles formelles de l'organisation. *"De nouveaux rapports se mettent en place, explique un cadre, avec un passage de l'oral vers l'écrit. Les rapports restent distants".* La dépersonnalisation du travail est regardée comme une menace méritant d'être prise au sérieux : *"C'est le cadre professionnel. Il n'y a pas de rapports humain, d'homme à homme c'est boulot, boulot".* Le risque identifié par les managers de terrain est de perdre le

²² En dehors du cas particulier de l'entreprise de transport, et de celui de l'entreprise d'aviation civile que nous traitons plus loin, où la nature même de l'activité rend matériellement difficile de rassembler des agents de façons régulière au même moment et au même endroit.

²³ Ces propos, tenus par un employé de banque caldoche, font écho à ceux tenus, dans un tout autre environnement professionnel, par un chauffeur de bus Kanak. En dépit de ce qui les sépare socialement, culturellement et, on peut l'imaginer, politiquement, ces deux enquêtes se rejoignent autour d'un attachement commun au principe de la self governance. La question de savoir jusqu'où peuvent-ils s'accorder autour de la déclinaison concrète de ce principe dans l'entreprise, reste encore aujourd'hui sans réponse.

contact avec une base, capable d'exprimer brutalement des griefs qu'il aurait fallu entendre et surtout anticiper : *"Les équipes sont très instables, dit un chef de service. Un jour, ça va, un jour ça va plus!" "Ils ne sont pas trop vindicatifs, dit un responsable. Ils ne veulent pas trop se montrer. Les choses qui ne sont pas dites ; elles s'accumulent dans la tête de l'employé et font boule de neige. Y a tout qui ressort, y compris des choses qui datent de cinq ans avant". "C'est florissant, tout va bien, déclare un cadre, mais ça peut basculer, on ne sait pas. Y a un volcan qui dort et qui peut se réveiller".*

Cette instabilité renforce aux yeux de ces managers la nécessité d'associer les partenaires sociaux à ce processus délicat de modernisation. *"On devra le faire avec eux, en les considérant comme de vrais partenaires, insiste la DRH de l'entreprise bancaire. Il faut qu'ils soient associés à la résolution des problèmes. Pour une telle vague, extrêmement compliquée, si on ne les embarque pas dans le bateau des difficultés, dans six mois ils nous diront vous décidez n'importe comment ! Je préfère perdre du temps et les embarquer. On n'est pas que dans le process, on est dans de l'humain. Il vaut mieux les avoir avec nous que contre nous".*

Un syndicalisme d'accompagnement, version calédonienne

Cette diversité interne des attentes et des repères des salariés de l'entreprise bancaire se traduit, pour les syndicats, par une difficulté à répondre aux attentes parfois contradictoires de leurs adhérents et, pour le management, par une quasi impossibilité d'anticiper ce que donnera la composition de ces courants, capables aussi bien de se déchirer entre eux que de faire front commun contre les Métropolitains. *"Ce qui me surprend, dit un cadre dirigeant, c'est la facilité avec laquelle ils mobilisent derrière."*

Des négociations instables

Un syndicalisme idéologiquement divisé

Les gestionnaires estiment n'avoir pas trop lieu de se plaindre du climat social qui règne aujourd'hui dans leur entreprise. *"Les conflits sociaux ne sont pas légion, déclare un cadre dirigeant. Nos salariés sont relativement bien payés".* Les plus anciens gardent en mémoire les temps héroïques vécus dans le passé, en particulier dans la banque locale rachetée par le groupe métropolitain, dont le sort est resté longtemps incertain. *"Y avait des blocages pour un oui ou pour un non", se souvient un cadre dirigeant. "Y a eu pas mal de débrayages, déclare un syndicaliste, pour avoir le dialogue".* Mais ces managers aimeraient trouver en face d'eux des interlocuteurs syndicaux qui soient plus proches de leur propre rationalité, capables de traiter les problèmes un par un, à l'intérieur d'un cadre de référence économique partagé. Certes, de tels interlocuteurs existent bien, mais ils sont apparemment peu nombreux, l'entreprise bancaire n'étant pas la plus démunie en cette matière en raison de la culture économique et financière de ses agents. Les syndicats calédoniens, aux dires de nos interlocuteurs, manquent cruellement aujourd'hui de ressources humaines disponibles et qualifiées en leur sein. *"On avait un délégué syndical, dit un syndicaliste, qui avait pas mal d'expérience. C'est moi qui ai organisé son pot de départ", dit la responsable Ressources Humaines de cette déléguée ayant pris depuis sa retraite.*

La recherche difficile d'un consensus interne

La nécessité, affirmée par l'ensemble des acteurs syndicaux, d'associer toutes les parties prenantes aux discussions vise à se prémunir des oppositions qui pourraient surgir de la part de ceux qu'on aurait négligé d'associer aux discussions. L'intention affichée est bien de ne laisser, ici encore, " personne de côté" : *"Dans l'intersyndicale, dit un syndicaliste, on a besoin de tous les points de vue. Ils sortent des trucs auxquels nous n'aurions pas pensé. C'est une ouverture plus large à des gens qui, sans cela, n'auraient pas la même opportunité de dire ce qu'ils ont à dire". "Il n'y a pas assez de participants, insiste un troisième. Ce sont toujours les mêmes que vous retrouvez autour de la table. Il y a des gens que vous ne verrez jamais". "Même si les autres syndicats ne sont pas très représentatifs, déclare une déléguée, plus on leur laisse de place plus ça donne de chances. On a mis comme règle, quoi qu'on fasse, on invite tout le monde pour qu'ils ne puissent pas dire on n'est pas mis au courant. Personne n'est laissé au dehors. C'est toujours préférable de ne pas faire cavalier seul".* Ce mode d'organisation, auquel l'entreprise a accepté de se prêter, allonge le processus de négociation en même temps qu'il l'expose aux aléas d'une participation versatile de telle ou telle organisation. *"Jusqu'au dernier moment, on ne sait jamais où on va, dit un responsable de l'entreprise. On présume mais on n'est pas sûr. C'est quelque chose de difficile à expliquer ; ce ne sont souvent que des incidents de parcours, des malentendus. On ne s'en aperçoit qu'après. Ils posent une succession de préalables qu'il faut lever, sinon ils ne signent pas. C'est erratique. Ils n'ont pas la capacité à cloisonner".* Cette tentative de construction d'un consensus global, dût-elle, au final, déboucher sur la signature d'un accord partiel, est unanimement regardée comme quasiment incontournable. La méthode, en effet, n'aboutit pas toujours. Elle est, en effet, porteuse de malentendus. Les minoritaires peuvent prendre "au pied de la lettre" l'invitation qui leur a été faite de participer "à part égale". Il est clair que cette interprétation, qui les arrange, n'est pas celle des majoritaires. Ces derniers sont prêts à associer le plus grand nombre aux discussions, mais ils ne sont sûrement pas disposés à renoncer aux prérogatives et aux responsabilités qu'ils ont obtenues en captant la confiance d'une majorité de salariés. *"Les négociations sur le statut ne se sont pas forcément bien passées", déclare une déléguée du syndicat ayant refusé, à la dernière minute, de signer. "Ils ont eu les syndicats majoritaires avec eux. Il y avait un syndicat qui faisait prévaloir son avis. On avait désigné deux porte-parole ; on n'a pas eu les discussions, les infos sur le périmètre de négociation. C'était la grosse magouille entre la direction et le syndicat désigné".*

Bon exemple et contre-exemple

Un contexte de transition

L'entreprise vit au moment de notre enquête un moment charnière de son existence. Elle vient, sous la houlette d'un directeur métropolitain récemment appelé à d'autres fonctions, de construire les bases d'un dialogue social revigoré. Un nouveau statut du personnel, qui unifie les conditions d'emploi des personnels des deux composantes de l'entreprise, a notamment été signé par la quasi-totalité des organisations syndicales. Il met ainsi un terme bienvenu aux différences de grades, de rémunérations et d'avantages sociaux héritées du passé des deux établissements qui ont été réunis quelques années plus tôt. Résultat d'un processus exemplaire de concertation interne, ce statut inaugure une ère nouvelle dont l'aboutissement pourrait être, à terme, la constitution d'une entité sociale unique.

L'annonce d'une rationalisation à venir de son activité administrative et comptable a été annoncée, quelques semaines plus tôt, par le président de son entreprise de tutelle, venu spécialement sur le territoire à cette occasion. Cette nouvelle a suscité un trouble important dans l'entreprise dont les personnels seront directement concernés par cette réforme. Les organisations syndicales s'inquiètent naturellement d'une éventuelle perte locale d'emplois et de compétences, en dépit des fermes assurances données localement par la direction. *"La crainte, dit une employée, c'est pour l'emploi de nos enfants ! A quoi ça sert des études de comptables s'il n'y a pas de boulot ! Y a eu pénurie et ils ont ouvert des études exprès ! On pense à nos gamins. On n'aura plus le même rôle social et éducatif de la banque. Quels stages pour les jeunes du territoire. S'il n'y a plus de boulots qualifiés, ils vendront des boîtes de conserve"*. L'information officielle sur les contours précis du projet n'ayant pas encore été donnée officiellement aux partenaires sociaux, notre entreprise vit un moment de transition dont on ignore s'il débouchera à terme sur une phase de tensions internes ou d'apaisement. Le calendrier de notre enquête ne nous a pas permis de savoir comment les partenaires sociaux ont géré, dans les mois suivants, la mise en application de la réorganisation annoncée ni même de savoir si celle-ci, dans le contexte de la crise financière mondiale, a été effectivement mise en œuvre.

L'opposition que font nos interlocuteurs calédoniens entre, d'un côté, la "bonne négociation" sur le statut désormais commun aux personnels des deux établissements et, de l'autre, la "négociation mal engagée" qui s'annonce autour d'un projet de réorganisation, décidant sans eux de leur sort, nous a semblé illustrer de façon parlante les oppositions que nos partenaires sociaux de l'entreprise bancaire font non seulement entre "diktat" et "discussion" (ce qui n'a rien d'original, en soi) mais aussi entre "signataires qui ont appris à se connaître et à se respecter" et "signataire inconnu, suscitant méfiance et même hostilité".

Discussion ou concertation

L'entreprise bancaire avait imaginé proposer aux salariés calédoniens de bénéficier du statut qui venait d'être négocié et signé en Métropole par les centrales syndicales avec lesquelles les différents syndicats calédoniens entretiennent des liens suivis. Leurs partenaires sociaux lui ont su gré d'avoir rapidement abandonné cette perspective devant la ferme préférence exprimée par leurs interlocuteurs en faveur d'une solution calédonienne. *"Ils ne voulaient pas du schéma métropolitain, indique un responsable de l'entreprise. Il aurait fallu remettre en cause la convention collective datant de 1983 et jamais toilettée depuis. Finalement, ils ont préféré rejoindre le statut local parce qu'ils ont été convaincus par la communauté collective de s'intégrer dans le paysage local. On a fini par lâcher prise"*. Les gestes de bonne volonté manifestée par la direction de l'entreprise ont été appréciés, interprétés comme le signe d'une vraie volonté d'aboutir, en dépit des difficultés des organisations syndicales à tomber d'accord entre elles. *"Ils étaient ouverts, indique un délégué parlant de la direction de l'entreprise. Ils attendaient. Ils voulaient une solution. La direction nous a laissé le temps de pouvoir travailler ensemble"*. *"Chaque fois qu'il y avait des heurts dans la négociation, se souvient un délégué, ils revenaient vers nous avec d'autres propositions. On a toujours fait un pas les uns vers les autres, y a jamais eu de coupure"*.

L'annonce d'une réorganisation nouvelle, venant immédiatement derrière la signature de ce statut commun par la quasi-totalité des syndicats, a fait par contraste l'effet d'une bombe. *"Ce plan, dit un enquêté, ça fait déborder le vase ! Ce n'est pas un statut qu'on négocie. On nous l'impose"*. *"On a eu l'impression qu'ils voulaient passer en force derrière l'euphorie de la signature du statut commun. La pression était retombée, constate un syndicaliste, après l'accord sur le statut et on passe sur un nouveau projet 109 et ça remet la pression"*. Les réactions n'ont pas tardé, comme le raconte un de nos enquêtés syndicalistes. *"Là, on a tapé fort sur la table. Tout le monde a bien compris qu'il fallait se battre ensemble"*. Des propos plus forts nous sont tenus par ailleurs, conformes à la réputation de "grandes gueules" des Calédoniens : *"On nous a mis au pied du mur !" dit un syndicaliste. Si on nous force la main, la résistance c'est notre sport national ! "Ils ont pris un bâton pour se faire battre, déclare fièrement un de nos interlocuteurs syndicaux. Imposer quelque chose de Métropole sans demander les avis de la Calédonie. Ici il y a une culture de la revendication et de la reconnaissance"*.

Le poids des personnes

La seconde opposition qui retient l'attention, parce qu'elle fait écho à des propos analogues recueillis dans d'autres contextes professionnels calédoniens, a trait à l'importance accordée aux personnes des signataires. Le statut commun dans cette perspective n'est pas seulement une succession d'articles énonçant des règles s'appliquant de façon impersonnelle aux salariés du groupe ; c'est aussi le fruit d'une parole échangée entre des personnes qui, ayant appris à se connaître et à se respecter, se font finalement confiance. Le départ annoncé du directeur ayant conduit la négociation mais ayant été surtout l'artisan du renouveau du dialogue social dans l'entreprise, ternit la satisfaction d'avoir abouti. *"L'ancien DG, explique un syndicaliste, a contribué énormément à la remise en place"*

du dialogue social. Il a été bien choisi pour mettre en place les négociations sur la fusion, le statut, les délocalisations. En espérant que ça va continuer avec le suivant. Il a tout de suite su comment faire, affirmé sa présence sur le terrain, apporté de la convivialité et de la reconnaissance pour créer un climat de confiance avec la direction. Il venait dire bonjour, pour commencer ! Il serrait la main de tout le monde, rien que ça. Et avec les organisations syndicales, beaucoup de dialogue et de présence. Il y avait des revendications, il pouvait dire : OK, là-dessus vous avez raison et il le faisait de suite. Il a été tout à fait reconnu. C'était un ancien syndicaliste ; ça lui a servi. Très convivial, pas coincé, prêt à raconter des histoires, il s'est fait adopter". Le départ en retraite du principal négociateur syndical ajoute une ombre supplémentaire au tableau. "On ne peut pas signer un accord entre un DG qui part et un DS qui part ! affirme ce délégué. "Gérer l'après statut sans les signataires, qui sont partis tous les deux, c'est difficile, confirme le délégué du syndicat majoritaire. Il s'était créé un relationnel. Il faut créer quelque chose de nouveau". Faut-il s'étonner, dans ce contexte, d'apprendre que le président de la filiale, venu présenter en Nouvelle-Calédonie son projet de réorganisation, n'ait pas été bien accueilli ? "Notre Président est venu pour une réunion en Calédonie, raconte un de nos interlocuteurs; une assemblée générale avec tous les employés. On a quitté la salle. Ça a dû le perturber. Il ne s'attendait pas à cela. On n'était pas d'accord avec sa façon de présenter les choses. On avait reçu sa présentation seulement 5 jours avant la plénière, un document pas clair du tout". Ce ne sont pas seulement ses propos qui ont déplu mais ce qui a été perçu, à tort ou à raison, de sa personne. "Six mois avant, la plénière a eu lieu. On nous dit : Vous avez de très bons résultats. On ne comprend pas !" s'étonne un chef de service. "J'ai l'impression que c'est lui, le président, qui prend les décisions, dit un autre enquêté. C'est très facile de s'en rendre compte. Il est irrespectueux"²⁴.

L'ENTREPRISE D'AVIATION CIVILE

L'entreprise d'aviation civile assure les liaisons intérieures du pays, pour l'essentiel entre la Grande Terre et les îles. Son caractère îlien s'exprime à la fois dans sa gouvernance, sa clientèle et son personnel. La Province des Iles Loyauté est associée au capital de l'entreprise. La présidence et la direction générale sont assurées par des Kanak de Maré et de Lifou. La clientèle est surtout constituée d'îliens auxquels s'ajoutent, en proportion réduite, un flux régulier de touristes dont la croissance constitue un des axes du développement économique des Iles. Une large partie des salariés, en particulier parmi les personnels au sol et les personnels de vente, sont des îliens. On note aussi une présence importante de Calédoniens dans l'encadrement intermédiaire et de Métropolitains dans les fonctions techniques exigeant des certifications (pilotes, mécaniciens).

Ace pluralisme culturel s'ajoute, dans le respect des Accords de Nouméa, une cohabitation, occasionnellement conflictuelle, entre le courant loyaliste disposant d'une majorité politique au sein du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, actionnaire majoritaire de la compagnie, et le courant indépendantiste détenant la majorité politique au sein de la Province des Iles Loyauté, présent, lui aussi, dans les instances de gouvernance de l'entreprise. Ces interférences entre enjeux politiques et économiques trouvent leurs prolongements dans l'action syndicale. La construction du dialogue social, ici plus encore peut-être que dans nos autres cas, met en jeu de nombreuses considérations débordant du cadre stricto sensu de l'entreprise. Le militantisme actif de certaines organisations syndicales en faveur de la promotion professionnelle des salariés kanak au nom du "rééquilibrage" en constitue l'expression la plus évidente, concrétisée avec un certain succès, si l'on considère la proportion sensiblement plus élevée de Kanak dans l'encadrement, mais aussi, comme nous le verrons, objet de dissensions internes.

L'entreprise d'aviation civile constitue, pour cet ensemble de raisons, une sorte de cas d'école permettant d'analyser la façon dont des acteurs aux représentations souvent très éloignées au départ sont conduits à apprendre à vivre ensemble et tenter de construire de nouvelles régulations mutuellement acceptables. Le constat pouvant être fait aujourd'hui est mitigé. Nos interlocuteurs ont largement parlé des difficultés économiques et sociales rencontrées dans le passé par leur entreprise. Ils ont aussi évoqué la façon dont les incompréhensions culturelles ont pu handicaper la gestion de ces difficultés. Ils se sont montrés prudents dans l'évaluation de la situation présente de leur entreprise qui, bien qu'ayant surmonté une partie de ces difficultés, n'a pas encore trouvé totalement son équilibre et reste le théâtre de sérieuses confrontations internes touchant à la fois à la conception même du management, de la compétence professionnelle et du dialogue social.

Confrontations managériales

Le fonctionnement d'une compagnie aérienne fait appel à un ensemble de qualifications très disparates, des plus élevées aux plus simples. Les lieux de travail des uns et des autres sont différents et beaucoup parmi les personnels ne se connaissent pas. Les modes de gestion qui s'appliquent à chacune de ces activités ont peu de choses en commun. Les personnels navigants ne sont pas gérés comme les personnels au sol, les commerciaux comme les bagagistes ou les pilotes comme les mécaniciens. L'entreprise dispose certes d'une direction générale qui assume une responsabilité globale mais la gestion des équipes au quotidien, à laquelle nous nous intéressons ici, doit s'adapter aux contraintes propres à chaque activité et aux attentes des personnels qu'elle emploie. La diversité culturelle de la main-d'œuvre employée à tous les niveaux génère ainsi une diversité de situations interculturelles qui ne posent pas les mêmes problèmes aux gestionnaires.

La compétence culturelle particulière dont peuvent se prévaloir les managers kanak pour gérer des activités, telles les escales dans les îles, employant quasi exclusivement des autochtones n'est contestée par personne. Les Métropolitains en situation de responsabilité hiérarchique se tournent vers leurs collègues mélanésiens en quête d'éclairages et de conseils. La situation dans laquelle se trouvent les Kanak qui dirigent des personnels caldoches ou métropolitains est différente comme l'est l'attitude qu'ils adoptent face aux contestations dont ils sont l'objet.

²⁴ Cette personnalisation visant le caractère de la personne avec laquelle existe un contentieux se renouvelle à plusieurs reprises dans nos enquêtes.

Manager des salariés kanak

Une légitimité kanak non discutée

Les managers familiarisés avec le milieu kanak sont bien armés, personne n'en doute, pour être en mesure non seulement de bien communiquer avec leurs salariés mais encore d'être capable de décoder les premiers signes d'un malaise interne voire d'anticiper les réactions que pourrait susciter telle ou telle de leur décision. Le fait d'être issu du monde kanak constitue à cet égard un atout important: *"En arrivant dans cette entreprise, explique un cadre kanak, je me suis rendu compte du poids culturel lié à notre implantation sur l'ensemble du territoire et en particulier sur les îles. Il existe un mimétisme non seulement dans les pratiques sociales mais dans le raisonnement des gens. Je me suis rendu compte à quel point il fallait appréhender le schéma mental des gens. En fait c'est une société qui a forcément une influence sur la vie de l'entreprise. Il faut en tenir compte. La cohésion de l'entreprise, c'est d'abord la cohésion des hommes. Bien connaître l'autre avec ses questionnements"*.

Là où le rapport entre les personnes prime généralement les rapports entre les fonctions, le fait d'avoir pour responsable une personne que l'on connaît, à laquelle on peut éventuellement être socialement relié, est de nature à rassurer le personnel kanak. Le renouvellement de l'état-major, où les Kanak des îles occupent désormais une place majeure, est présenté par ces derniers comme un élément de nature à stabiliser l'entreprise et à restaurer la confiance interne envers ses dirigeants. *"Déjà la personne qui arrive d'ailleurs, déjà il y a de la suspicion, indique un cadre kanak évoquant les directions métropolitaines qui se sont succédées à la tête de l'entreprise, qu'est-ce qu'il a fait de mal, là d'où il vient ? A priori (s'il vient), ce n'est pas pour nos beaux yeux ! S'il est ici ce n'est pas pour le bien de la Nouvelle-Calédonie. C'est forcément qu'il s'est barré d'ailleurs. Il y a toujours un a priori qui est là."*

La présence de dirigeants kanak, connus et respectés du personnel local, est de nature, nous disent nos interlocuteurs, à rassurer les agents que les changements vécus depuis la création de l'entreprise ont pu déstabiliser. *"Avoir un DG mélanésien, qui plus est Kanak des Iles, ça rassure et ça fédère"*, nous déclare un des cadres supérieurs. *"C'est aussi rassurant au niveau des réformes que l'on mène au niveau de l'outil pour moderniser l'entreprise, indique un autre directeur mélanésien. Le personnel est moins effrayé parce que avec le DG actuel on va plutôt partir sur des outils qu'on pourra développer en interne plutôt que de faire appel à des outils plus modernes utilisés par les compagnies aériennes, outils qu'on ne connaît pas. Voilà, il y a toujours ce besoin d'être rassuré. Le fait que le DG soit local, ça les rassure, contrairement aux autres qui arrivaient avec des idées nouvelles qui les désorientaient"*.

Maîtriser la complexité des relations qui se tissent dans le milieu îlien entre les leaders politiques, économiques et coutumiers, fait appel à des connaissances du milieu, des réseaux relationnels et des atouts coutumiers que seuls des Kanak peuvent réunir. *"On a aussi, explique un gestionnaire, des personnes kanak qui peuvent jouer de leur double appartenance pour essayer de dénouer ce qu'on a pu nouer et le système peut être déjoué de cette façon c'est une question de stratégie"*. Cette compétence et ces atouts peuvent être également mobilisés dans l'entreprise afin de faciliter les contacts, arbitrer certains litiges et veiller au respect d'un certain équilibre au sein du corps social. *"J'interviens quelquefois, confirme le président de l'entreprise, à la fois dirigeant politique, élu au Congrès et Grand Chef dans la hiérarchie coutumière kanak, lorsque je sais que quelqu'un n'arrive pas à rencontrer un chef de service. Je les mets ensemble dans mon bureau en tant que tierce personne. Je fais maintenant attention quand quelqu'un vient me voir pour me consulter ou pour que je lui règle son problème de ne pas briser l'autorité de son directeur. Sinon, c'est un peu la pagaille. Dans la tribu, on ne fait pas comme cela. Il y a des chemins coutumiers et ça peut devenir problématique dans une société"*.

Les cadres métropolitains admettent le fait que les Kanak, plus ou moins imposés par la chefferie locale, peuvent dans les escales être également les mieux placés, sinon forcément les plus compétents au sens métropolitain, pour occuper les fonctions de chef d'escale en zone coutumière. *"La chefferie du coin, explique un responsable, a demandé que le personnel et le chef d'escale soient en charge. Sur Ouvéa, le chef d'escale et ses adjoints sont issus des responsables coutumiers et avant de traiter un problème de discipline, le DRH va y réfléchir à plusieurs fois. Souvent ça a du mal à passer. L'autorité locale a déjà du mal à sanctionner ses propres enfants et ils vont leur trouver plein de circonstances atténuantes. Le chef d'escale, poursuit ce responsable, s'il connaît les gens du coin et s'il sait comment ils fonctionnent, il n'a pas besoin d'être le plus performant. La vraie question, c'est de savoir si la personne arrive à s'intégrer et à pouvoir encadrer d'autres personnes"*.

Des managers métropolitains à l'école des Kanak

Cette compétence culturelle des responsables Kanak est-elle en partie transférable en direction des non Kanak ? La question reste posée. Elle est en tous cas reconnue par les Métropolitains qui n'hésitent pas à faire appel à cette compétence pour les guider : *"Avant qu'on ait notre DG actuel qui est de Lifou, raconte l'un de ces cadres mélanésiens, on avait des DG métropolitains. Ils avaient conscience du décalage culturel. J'en ai vu passer trois de suite et à chaque fois les trois m'ont toujours demandé de leur expliquer comment ça fonctionne sur place, comment le Kanak d'ici appréhende les choses et comment faire pour valider une décision, etc. Et donc, il y avait cette prise de conscience"*.

Un cadre arrivé quelques années plus tôt de Métropole, qui dirige aujourd'hui un service où travaillent essentiellement des Kanak, s'appuie sur les conseils de ses collègues ou des responsables mélanésiens, tentant du mieux qu'il peut de s'adapter à son contexte d'activité. *"Au niveau relationnel et affectif, ça s'est bien passé. Ce ne sont pas des relations entre un patron et ses employés mais plutôt de la confiance"*

mutuelle. Si on arrive en disant : c'est moi le patron ! ça ne marche comme ça ! Ça ne marchera jamais ! Déjà il faut une relation de confiance, plus la chance de les former. Chaque fois qu'il y a quelque chose qui ne va pas, ils me le disent. Ils ne vont pas attendre que ça déborde. Cette relation de confiance, on est arrivé à l'avoir tous ensemble et c'est peut-être pour cela que quand ça ne va pas, ils me le disent. Je me suis occupé d'eux, j'ai fait évoluer leur salaire en les formant et, en leur obtenant des qualifications supplémentaires, ça a changé au niveau de l'ambiance de travail". Séduit par ce qu'il appelle les valeurs du monde océanien, il dit s'intéresser de près à son nouvel environnement : "Quand je suis au repos, explique-t-il, j'ai beaucoup d'amis et de copains dans les îles. Je vois comment ils vivent. Dans le travail, c'est pareil, c'est la même culture et une autre interprétation que nous de ce qui s'y passe. J'aime bien leur culture. Ils respectent beaucoup. Sinon, je ne serais pas resté. J'aime bien ces gens là. Y a beaucoup de respect des valeurs de la famille. C'est différent d'en Métropole où tout est plus éclaté désormais".

Certains Calédoniens possèdent, souvent pour des raisons biographiques, une connaissance du monde des îles et, comme nous l'explique ce cadre commercial ayant passé sa jeunesse à l'île des Pins, la mobilisent dans la gestion quotidienne de leurs relations de travail avec leurs collègues mélanésiens : "Je parle du milieu mélanésien parce qu'il n'y a que du personnel mélanésien dans mon service. Ma façon de faire, c'est-à-dire, j'écoute. Je ne dis pas forcément oui et j'arrive à obtenir ce dont j'ai besoin en y allant en douceur. J'arriverai à mes fins mais pas forcément en y allant directement. Je prends des contours et en fin de compte elles acceptent quand en fin de compte elles comprennent que ce travail vient d'elles et non de moi. Je les valorise. Si vous valorisez la personne, vous réussissez à leur faire comprendre que c'est grâce à eux que ça avance mieux. Il y a un chemin contourné à prendre. Ce n'est pas évident et je les comprends parce que j'ai vécu avec eux. Souvent ce que je fais, c'est que je prends du temps avec elles. Je mange avec elles le midi parce que c'est une façon de parler des enfants, de la vie, de tout. On va aux magasins. A un moment donné, je parle du travail et d'abord je leur parle de ce que je fais, parce qu'il y a une méconnaissance du travail de l'autre. Y a pas cette communication et le résultat c'est qu'on entend tout et n'importe quoi par rapport aux syndicats, par rapport aux ethnies. C'est très oral, on raconte ceci, on raconte cela" !

Quand des cadres kanak gèrent des salariés caldoches ou métropolitains.

Les Caldoches sont, comme dans l'entreprise bancaire, bien représentés dans les strates intermédiaires de la compagnie aérienne. Ils ont été longtemps gérés par des dirigeants venus de Métropole. Peu à peu, l'encadrement de l'entreprise a permis, par le jeu des promotions internes et des recrutements externes, de diversifier le profil des cadres et des chefs de service et de commencer à satisfaire les revendications en matière de rééquilibrage intercommunautaire. Notre enquête ne nous a pas permis d'analyser la diversité de situations qui résulte de ces évolutions. Celles-ci ne sauraient être résumées au face à face entre un patron kanak et ses subordonnés caldoches, même si ce cas de figure existe bien, dans la compagnie comme ailleurs, suscitant le commentaire sarcastique d'un de nos interlocuteurs mélanésiens : "J'ai des collègues dans le bâtiment qui me disent que les gens ne sont pas habitués à être commandés par un Kanak".

De fait, l'enquête fait apparaître l'existence parmi nos enquêtés caldoches et métropolitains d'une contestation assez vive du management en place. Il reste cependant difficile de savoir, dans leurs propos critiques sur la façon dont leur entreprise a été jusqu'ici gérée, ce qui fait référence aux pratiques des directions successives de l'entreprise, métropolitaines puis kanak, ce qui s'adresse aux cadres kanak en poste aujourd'hui, et ce qui vise, au risque de faire des amalgames contestables, les Kanak "en général". Cette contestation s'affiche d'une double façon : d'une part, elle prend argument d'un écart entre les standards reconnus de management et les pratiques des gestionnaires actuels de l'entreprise ; d'autre part, elle met en cause la façon dont certains responsables kanak remplissent, à différents niveaux de la hiérarchie, leur fonction, comparant ce mode d'exercice aux "standards métropolitains" que ces contestataires érigent en norme de référence.

Le management des cadres kanak en débat

Le directeur métropolitain de l'entreprise de transport se désolait d'avoir des agents de maîtrise et des syndicats "qui ne jouaient pas leur rôle". Le DRH de l'entreprise d'aviation civile, pour qui le contenu de la notion de "vrai manager" semble indiscutable, nous déclare tout de go : "Déjà, que les managers soient de vrais managers ! Quand je suis arrivé, je me suis tout de suite aperçu que les chefs de service n'étaient pas des chefs de service". "Je fais des propositions à mon N+1 sans obtenir de réponse, dit un chef de service. C'est souvent comme ça, on dit : vas y, débrouille toi ! Avec mon ancien patron (européen), c'était différent. Ça m'embête beaucoup. Je n'ai pas de répondant. J'ai l'impression qu'il n'y a personne au-dessus de moi. On ne sait pas où sont nos limites, nous n'avons pas d'objectif". "En tant qu'organisation syndicale, déclare un délégué dont le syndicat a réclamé un audit²⁵ de deux services administratifs, on a mis sur notre cahier de revendication qu'il fallait que notre directeur prenne des cours de management. Je veux bien que les syndicats prennent des cours pour le dialogue social mais j'aimerais bien que certains directeurs prennent des cours de management. On s'est battu pour la promotion des cadres kanak, mais s'ils ne prennent pas de décision, ça ne marche pas" !

Le contenu des décisions prises par ces managers ne trouve pas toujours grâce non plus aux yeux de nos enquêtés. Ceux-ci réclament davantage de sévérité à l'égard de ceux qui ne respectent pas les règles, regardées comme devant s'appliquer impersonnellement au nom de l'égalité de tous devant la loi. "Les directions, s'indigne un de nos enquêtés, doivent être plus fermes et plus respectueuses de la loi. On n'est pas en dictature mais il y a des textes de loi". La tolérance manifestée à l'égard de ceux qui prennent des libertés vis-à-vis de la règle

²⁵ Les résultats de l'audit, laissent croire que l'application volontariste des normes américaines en matière de management pourraient constituer une réponse adaptée au contexte culturel de notre entreprise d'aviation civile, sont à la fois sans appel et confondants d'ethnocentrisme : « Pas de fiche de fonction : pas d'organisation connue : pas d'objectif clairs : pas de mécanisme de délégation associés à du contrôle d'activité ; pas de confiance en la hiérarchie : les agents travaillent à l'habitude ; pas d'objectifs individuels ni d'entretiens Ressources Humaines ».

commune est jugée excessive. Un de nos enquêtés illustre son point de vue d'un exemple. *"L'agence commerciale qu'on a créée à Magenta, il y en a deux qui ont dit à leur chef de service : on n'ira pas travailler en haut. Ceci représenterait juste un changement de bureau puisqu'on a décidé d'y faire une agence. Elles ne voulaient pas travailler avec certaines personnes de la direction commerciale. Elles avaient commencé en agence commerciale et, comme elles ne s'entendaient pas avec la responsable de leur agence, elles avaient été affectées ici. Eh bien, ces deux personnes n'y sont jamais montées. Ce qui m'a étonné, c'est que ça ne choquait personne ! D'où je viens, ceci aurait donné matière à une procédure disciplinaire au minimum et éventuellement à un licenciement" !*

Aux yeux de plusieurs de nos interlocuteurs, Caldoches ou métropolitains, ce manque de fermeté est à mettre au passif d'un management kanak introduisant dans l'entreprise moderne des pratiques culturelles inadaptées. *"Le management au consensus, déclare plus brutalement un autre cadre, ça ne marche pas du tout ! Que ceux qui ne sont pas majoritaires se mettent de côté, c'est tout" !* D'autres interlocuteurs émettent certes des avis plus nuancés mais aboutissent in fine à la même conclusion : *"On a un directeur, dit un cadre intermédiaire, culturellement attaché au milieu mélanésien. Je lui tire mon chapeau, comme il compose avec le milieu kanak, avec le syndicat. Mais est-ce qu'il ne faudrait pas mieux quelqu'un de neutre, quelqu'un de plus détaché ? C'est un conciliateur mais en conciliant tout le monde, on n'avance pas ! Si on est lié, on ne peut satisfaire tout le monde".*

La difficulté à faire appliquer les règles n'est évidemment pas séparable du contexte socialement tendu de l'entreprise et de la crainte qui habite ses dirigeants de la voir paralysée par des conflits aux conséquences plus lourdes et plus coûteuse qu'une mesure ponctuelle de clémence permet d'éviter. *"Par peur du blocage, constate un ancien, on va faire tout et n'importe quoi parce qu'on sait que ça peut partir tout seul" !* Elle n'est pas indépendante non plus de l'évolution générale des rapports d'autorité dans la société calédonienne tout entière et des transformations intervenues dans les rapports entre générations. Mais cette tolérance s'inscrit aussi dans une pratique plus indulgente de l'administration de la discipline, déjà rencontrée dans nos cas, prenant largement en compte la dimension humaine de l'erreur ou même de la faute, et se souciant moins que les Occidentaux de la défense des Grands Principes tels l'égalité de tous devant la règle. *"Ce que j'ai connu il y a plusieurs années dans un autre contexte océanien, dit un responsable, je l'ai retrouvé en arrivant ici : au niveau management, pas de fiche d'objectif et des syndicats qui demandaient tout et n'importe quoi ! Y a pas de règles, rien n'est écrit".*

Deux visions différentes d'un ordre juste

Statut et compétences : la vision française

Le procès en incompétence qui est fait de façon voilée aux managers en place ne date pas d'hier, évoquant les mauvais souvenirs de l'époque de la colonisation, légitimant le pouvoir du colonisateur par l'incompétence du colonisé. *"Dans les strates intermédiaires, dit un ancien évoquant la situation de l'entreprise une dizaine d'années plus tôt, y avait des trucs, on disait : les Kanak on n'en veut pas ! Ils ne savent pas. Les Blancs ont été modérés dans la forme mais, dans le fond, c'était d'une grande violence".* *"Ma culture, prétendait un salarié kanak²⁶, témoignant de son dépaysement au sein d'un monde bancaire, c'est ce qui fait que je ne me sens pas les compétences déjà. On doute de ses capacités on le laisse pas, c'est un peu malheureux".*

L'accusation d'incompétence disqualifie celui à qui elle s'adresse, affecte la confiance qu'il a en lui et laisse peu de place à la recherche de solutions susceptibles d'être partagées. Les gestionnaires Ressources Humaines de l'entreprise bancaire se félicitaient de pouvoir s'appuyer sur les référentiels de compétences, dûment formalisés, de la profession bancaire. Cette accusation, qu'on trouve employée fréquemment en Métropole à l'encontre des autorités, se nourrit incontestablement d'une tradition frondeuse caractéristique des rapports complexes que les Français adoptent à l'égard de leur hiérarchie. Mais elle parle aussi d'un enjeu auquel nos compatriotes attachent beaucoup d'importance, celui de la légitimation des places occupées au sein d'une organisation. Ayant balayé les Ordres de l'Ancien Régime au cours de leur Révolution, les Français ont eu vite fait de remplacer les anciennes hiérarchies de naissance par ce qu'il est convenu d'appeler la méritocratie républicaine. Certes, ils savent que les milieux sociaux les plus favorisés sont aussi ceux qui sont les mieux à même de faire réussir leurs enfants à l'intérieur d'un système à qui il a été reproché de reproduire trop fidèlement les élites en place. Les Français sont donc volontiers ouverts à l'idée de renforcer les chances de réussite des moins favorisés sans pour autant être convertis aux principes anglo-saxons de la discrimination positive. L'idée reste fondamentalement la même : chacun doit faire ses preuves avant d'acquiescer un statut et s'en montrer digne ensuite, au risque, s'il est jugé comme n'étant pas "à la hauteur", d'être contesté et décrédibilisé.

Les Français au travail ont une seconde raison d'avoir développé un attachement si fort à cette idée de compétences. Devoir plier, par crainte ou par intérêt, devant une autorité indigne d'être obéie constitue, dans leurs références, la pire chose qui puisse leur arriver. La relation de travail, qui place le salarié sous l'autorité de son supérieur hiérarchique, constitue dans cette vision des choses, que ne partagent pas beaucoup de nos voisins européens²⁷, une épreuve difficile à surmonter. Dépendre d'un chef qui "ne fait pas son travail de chef" ne fait qu'aggraver la situation. Devoir sa promotion à autre chose qu'à son mérite est de nature à porter gravement préjudice à celui qui, dans les repères métropolitains, passera pour un "pistonné". Son autorité vis-à-vis de ses pairs et de ses subordonnés risque d'en faire les frais. La reconnaissance de ses mérites personnels, attestés par un diplôme ou par les résultats obtenus, est, à l'inverse, la condition nécessaire et suffisante pour ne devoir rien à personne et avoir "sa conscience pour soi". *"Pour ma nomination au poste de directeur, déclare un jeune chef de service venu quelques années plus tôt de Métropole, j'avais eu affaire au syndicat. J'ai même menacé de retirer*

²⁶ Page 140

²⁷ Philippe d'Iribarne. L'étrangeté française, Seuil, 2007.

ma candidature s'ils la soutenaient dans le sens emploi local calédonien. Ils ont voulu se servir de moi par rapport à une candidature d'un Métropolitain. Moi j'ai dit : Ou on me nomme parce que je fais l'affaire ou bien ce n'est pas la peine" ! "Je sais que je suis perdante, dit une employée, mais j'ai ma conscience pour moi. Quand je vois ceux qui profitent des syndicats pour aboutir et que la direction accepte cela, c'est ça aussi" !

Une vision différente de la hiérarchie

Un certain nombre d'Océaniens ne se reconnaissent pas dans l'invocation métropolitaine des Grands Principes et accordent plus d'importance au respect d'un juste équilibre entre les composantes d'une collectivité, permettant à chacun de ne pas perdre la face. L'affichage, dénué de la mauvaise conscience occidentale, des hiérarchies statutaires acquises par la naissance est compensée par des formes symboliques d'égalité (ce qui est entendu par "respect") auxquelles tous les membres de la communauté sont pareillement soumis. Ces sociétés, simultanément, sont attentives à ce que chacun se tienne à la place qu'il a reçue, au risque de susciter chez certains de leurs membres le désir de partir pour réaliser ailleurs des projets qui pourraient pourtant servir les intérêts globaux de la communauté locale.

L'idée de promotion subordonnée à l'acquisition d'une compétence, nourrie des Grands Principes méritocratiques auxquels se réfèrent les sociétés modernes occidentales, suscite un mélange d'intérêt et de craintes parmi les salariés kanak : intérêt, devant l'ouverture de perspectives de promotion professionnelle et d'élévation dans une hiérarchie ouverte de statut (contrairement au caractère fermé des hiérarchies statutaires kanak) mais aussi crainte de devoir s'en remettre aux critères de mesure de cette compétence fixés par ceux qui détiennent aujourd'hui le pouvoir de décision. "Si des gens prennent des formations et ne les ont pas, indique le DRH, il faut qu'ils se remettent en question ! Certains sont venus me reprocher d'avoir fait de la discrimination. Mais on avait pris deux de chez eux, de l'autre côté. Je leur ai dit : Je n'ai pas discriminé ! Mais si vous voyez les choses comme ça... Le délégué me dit : Je me présente, je n'ai pas (aujourd'hui) le niveau, OK, mais formez-moi et (demain) je serai compétent".

Les postes à responsabilité doivent légitimement revenir, dans une logique locale de rééquilibrage entre les composantes de l'entreprise, à ceux que leurs propres communautés ont voulu placer en avant, en fonction des responsabilités syndicales qu'ils ont prises, de leur ancienneté et/ou du statut qu'ils occupent dans la hiérarchie coutumière. "Le gros souci, dit le DRH qui s'efforce de promouvoir une approche plus orthodoxe des progressions professionnelles, c'est la mentalité de la promotion à l'ancienneté. C'est tellement ancré dans les cerveaux ici" ! "Si c'est pour donner un poste important au délégué, témoigne un responsable d'origine métropolitaine des opérations au sol, tous les adhérents vont venir pour dire : Mr Untel, il faut faire ceci, faire cela, on s'en fout des compétences, on s'en fout du truc ! Et ça, c'est aussi dans leur mentalité profonde, je veux dire".

La logique qui organise localement les relations d'autorité est, quelles qu'en soient les variantes au sein du vaste monde océanien, tout aussi éloignée du modèle managérial américain, revendiquant un statut d'orthodoxie universelle, que de sa variante métropolitaine. Le "manager" à certains égards n'a rien à "manager" si l'on donne à ce verbe son sens moderne de combiner de façon efficace les facteurs de production disponibles. A l'intérieur de l'espace coutumier, les places sont collectivement distribuées, chacun en occupe une et le "chef" ne détient pas le pouvoir de les modifier, pas plus que les "autres" n'ont celui de lui imposer une autre conduite que celle que lui dicte les us et coutumes légués par les Anciens. C'est à cette forme de tradition qu'ils se soumettent plus qu'à la personne du chef quand ils respectent ses décisions. La lutte des places, au sens métropolitain, ne peut donc avoir lieu à l'intérieur de l'espace coutumier, mais elle peut s'exprimer, en faisant usage des moyens du bord au premier rang desquels figure l'action syndicale, dans le monde de l'entreprise occidentale.

L'obligation de veiller aux équilibres internes de la communauté constitue un aspect central du rôle du chef océanien. Elle explique à la fois la patience dont il fait preuve pour aider à dégager un véritable consensus au sein de la tribu et la compréhension indulgente dont il peut faire preuve à l'égard de celui qui a enfreint les règles. A lui aussi de veiller à ce que personne ne soit "mis de côté" et de faire les ambassades susceptibles de renouer les fils avec celui qui a fauté plutôt que de l'exclure. Plus qu'un dirigeant au sens occidental du terme, il est un facilitateur auquel on fait appel pour régler les litiges. Sa légitimité est construite par le statut inaliénable dont il dispose dans sa communauté et par le consensus qui s'est dégagé autour de sa personne. Sa remise en question est possible, sous la forme d'un consensus autour de sa destitution, mais ne relève pas d'actions dissidentes individuelles tentant de saper son autorité.

Nous pouvons mieux comprendre, à partir de cette opposition de références d'un ordre juste, les oppositions internes sévères qui se manifestent dans l'entreprise d'aviation civile autour du thème de la compétence (ou de l'incompétence) managériale. Les incompréhensions qui se manifestent à cette occasion ne s'arrêtent pas à ces conceptions différentes (et réciproquement ignorées) de l'ordre juste. Elles touchent aussi, comme nous allons le voir, les conceptions des actions susceptibles de rétablir les acteurs dans leur bon droit à travers l'action syndicale.

Confrontations syndicales

Al'image de l'entreprise de transport, notre entreprise d'aviation civile a longtemps fait l'actualité sociale calédonienne, théâtre de conflits médiatisés en raison de leur forte résonance politique et de leurs implications pratiques sur les usagers. Ces conflits étaient, à l'époque, étroitement liés à la situation financière précaire de l'entreprise et aux incertitudes qui planaient sur son avenir. Ils se jouaient principalement entre les salariés et leur tutelle politique, détentrice à leurs yeux des clés de la plupart des problèmes de l'entreprise. Mais, ces conflits débordaient également sur le fonctionnement interne de l'entreprise, opposant cette fois les syndicats à la direction de

l'entreprise et les syndicats entre eux.

Un syndicalisme puissant et divisé

Une période troublée

Les récits que font aujourd'hui les acteurs de l'époque évoquent une entreprise en plein désordre dans un contexte où s'exprimaient à la fois la volonté des Kanak de prendre toute la place qu'ils estimaient devoir leur revenir et les craintes du personnel de voir la situation économique de l'entreprise, déjà fragile, s'aggraver encore, du fait de cette agitation sociale, au point de menacer son existence. *"C'était une période troublée, se souvient un cadre administratif. Je pense qu'à l'époque on faisait un amalgame avec les Événements, il y a des cycles chez les Mélanésiens, et c'était vécu de la même façon. A travers une organisation syndicale, on avait plus l'impression que ça voulait dire : Regardez nous ! Nous les Kanak, on existe ! C'était plus cela que les revendications à l'intérieur de l'entreprise. Le sens profond, il y avait encore ce côté d'opposition entre les Blancs et les Noirs" ! "Pour vous brosser un peu le tableau, se souvient un cadre, la compagnie était dans le rouge. Elle avait balayé des directeurs. Y avait des dettes. C'était un peu le bazar ! C'était un peu comme quand les syndicats s'étaient rebellés dans les années 70 en défilant dans la rue tous les jours pour montrer qu'ils existaient. Qui pouvait nous écouter ? On n'avait pas les réponses qu'on voulait". "On arrivait, on trouvait l'entreprise bloquée, raconte une employée. Il y a eu une période vraiment violente. Tout était cadennassé. Les gens étaient sur le parking. Je n'ai jamais été menacée. Je n'ai jamais eu un sentiment de peur, c'est important, parce que c'était quand même des collègues de travail".*

Une direction affaiblie

Placées en première ligne, et d'autant plus vite privées de soutien qu'elles étaient venues de Métropole, les directions successives de l'entreprise se sont trouvées démunies, contraintes, sous la menace des grèves et des blocages à répétition, de satisfaire le flux continu de revendications syndicales, sans obtenir la paix sociale en échange. *"Du coup, se souvient un cadre, les gens allaient voir directement le DG dans son bureau. Chaque jour y avait des gens dans son bureau".* Comme dans notre entreprise de transport ayant usé, dans des conditions similaires, des directions successives, l'absence de continuité à la tête de l'entreprise n'a pu qu'affaiblir davantage l'autorité de la direction et laisser le champ libre, en interne, à des organisations syndicales, rendues puissantes par leur capacité à paralyser le fonctionnement de leur entreprise. *"Ici en six ans, souligne un représentant syndical qui voit dans cette succession un facteur supplémentaire de déséquilibre, il y a eu six directeurs ! On ne peut pas faire de plans quand on change de directeur tout le temps ! A chaque fois, les syndicats arrivent derrière en disant, il y a 3 ans, on a signé un protocole d'accord ! Si vous n'avez pas de direction stable et pas de règles, c'est le syndicat qui fait la loi. Certains cadres ont baissé les bras. Quand vous avez une direction tournante et un CA divisé, ça descend en dessous". "On disait : tu donnes ça, mais tu ne nous chaufferas pas ! Tu calmes tes troupes. Mais à la fin, ils étaient surpayés et on ne les contrôlait plus",* explique un cadre RH décrivant ce qu'il analyse comme les errements passés de l'entreprise.

Une situation partiellement stabilisée

L'entreprise d'aviation civile semble avoir depuis réussi à inverser cette spirale négative. Elle envisage désormais son avenir de façon plus confiante. La livraison de nouveaux avions a tenu ici lieu d'acte fondateur. L'entreprise reste cependant dans une situation économique fragile qu'un conflit social de longue durée aurait tôt fait de menacer.

La conflictualité sociale interne n'a pas disparu, mais le climat interne, tel que nos interlocuteurs nous l'ont présenté, semble s'être détendu. *"Il y a moins de partisans de la manière forte",* nous déclare un dirigeant parlant du courant le plus en pointe dans l'action syndicale. *Ils ne nous bloquent plus pour aller au bureau. Maintenant les méthodes ont changé avec le nouveau hausseur". "Au niveau syndical et social, déclare un chef de service, ça s'est beaucoup amélioré par rapport à il y a six ans. Je parle de mon service. Avant, il y avait pas mal de débrayages, par exemple quand on nommait un superviseur. La dernière fois, ça s'est bien passé. Avant chaque nomination, ils bloquaient tout" ! "Aujourd'hui, confirme un autre responsable, on constate un intérêt collectif pour ne pas bazarder une entreprise pour les intérêts de quelques uns. Il y a quand même un éclair de lucidité. Il y a eu des années noires. Même s'il y a encore des situations difficiles, les gens ont commencé à comprendre que c'est eux qui risquent de casser leur propre outil de travail. Arrêter les avions vers les îles, c'est eux-mêmes qui se pénalisent. Il fallait peut-être un mal pour un bien".*

Un syndicalisme divisé

Les oppositions entre syndicats au sein de l'entreprise d'aviation civile sont restées identiques, radicalisées même par la transformation du rapport de force interne qui s'est opérée entre les deux principales organisations. *"En 15 ans que je suis à la tête de la section, on a du bloquer trois fois, dit le responsable du syndicat majoritaire. On est passé de 10 adhérents à plus de 150. Eux, ils ont fait de plus en plus de blocages et ils ont eu de moins en moins d'adhérents".* A l'image de la situation trouvée dans l'entreprise minière, le syndicat majoritaire peut s'appuyer sur une coalition de modérés, réunissant une large majorité des Caldoches et des Kanak des Iles, ces derniers ayant, selon nos interlocuteurs, été sermonnés par leur environnement familial. *"Une partie des bagagistes, explique un responsable mélanésien, ont quitté le syndicat le*

plus virulent. Leurs parents leur ont parlé”.

Des fonctionnements parallèles

La division syndicale qui règne dans notre entreprise, et la virulence des oppositions qu'elle alimente, est conforme au modèle de fonctionnement décrit au chapitre précédent. Chaque organisation agit séparément et se garde bien d'unir ses efforts à ceux de son concurrent. *“Quand il y a une partie qui est en grève, indique une employée, il y a l'autre partie qui travaille. Il y en a certains que ça gêne (qui travaillent à la place des absents) et qui disent : Y en a marre”* ! La direction de l'entreprise, prise entre deux feux, a bien du mal à faire avaliser sa rhétorique de la compétence dans un univers où ses décisions, quoiqu'elle en dise, sont interprétées en termes de faveur accordée à telle faction au détriment de telle autre qui s'estime, du coup, injustement lésée. *“La satisfaction des revendications présentées, explique le DRH, est purement individuelle. Je dis au délégué : si j'accepte de négocier quelque chose seulement pour tes adhérents, demain j'ai tous les autres qui déboulent dans mon bureau”* ! L'enchaînement prévisible des séquences est décrite par un autre de nos enquêtés : *“Y aura un des syndicats dans le bureau de la direction. Et puis une heure après, il y a l'autre. Attendez ! Vous avez favorisé celui-là ! Si vous ne voulez pas qu'on bloque, il faut que vous nous donniez pareil. Voilà ! Après c'est ce qui crée la zizanie entre les personnes et la jalousie. Je l'ai vécu personnellement”*.

Ces oppositions virulentes découlent directement des conceptions de l'action syndicale faisant de chaque organisation les défenseurs résolus - parfois jusqu'aboutistes²⁸ - des intérêts de leurs seuls adhérents. Il peut s'agir de les protéger d'une sanction ou, plus souvent, de faire figurer leur cas personnel dans le cahier de revendications présenté à la direction, réclamant une promotion interne ou un changement de qualification. Le système est à ce point entré dans les mœurs locales qu'il laisse, une fois établi, peu de marges aux organisations syndicales et aux acteurs de base. Les premières sont menacées de perdre leurs adhérents s'ils ne se conforment pas à sa logique. *“Souvent parmi les bagagistes, dit un cadre, il y en a qui ont changé de syndicat parce qu'ils n'ont pas eu ce qu'ils demandaient dans le cahier de revendications tandis que les délégués eux avaient eu satisfaction. Ceux-ci leur disent : Ce n'est pas passé, faut attendre. Au bout de deux fois, ils changent de syndicat”* ! Les seconds sacrifient leurs chances s'ils n'entrent pas, quelles que soient leurs réserves à cet égard, dans une “écurie syndicale” soutenant leur candidature. *“J'ai eu plein de propositions de travail qui me sont passées sous le nez parce que je suis restée 7 à 8 ans sans être syndiquée, nous déclare une enquêtée. Je me suis syndiquée l'an dernier par force, par réalisme”*.

Le basculement qui s'est opéré dans le rapport d'influence entre les deux organisations syndicales, n'a sûrement pas contribué à normaliser les relations entre leurs responsables locaux. Il pourrait plus avoir à faire avec le sentiment qu'auraient les nouveaux adhérents d'accroître leurs chances d'avancement en rejoignant le syndicat le plus puissant qu'à une conversion idéologique aux vertus du syndicalisme de négociation. Le syndicat minoritaire n'est pas loin, en tous cas, d'expliquer son déclin en ces termes, accusant la direction de l'entreprise de pratiquer une forme d'ostracisme à l'encontre de ses adhérents : *“La philosophie de la direction, nous déclare son délégué, c'est de favoriser un certain syndicat qui sont à leur botte et, de ce fait, on ne vérifie pas les comptes, on nous envoie des experts qui vont nous dire ce que la direction a déjà annoncé”*.

Affaiblissement des directions et divisions internes

Contrairement à la situation non moins concurrentielle entre les syndicats que nous avons trouvée dans l'entreprise du bâtiment, où une sorte de paix des braves semble s'être instaurée entre les organisations rivales, les affrontements prennent, dans l'entreprise d'aviation civile, comme dans l'entreprise de transport, un tour nettement plus agressif entre délégués. La personnalité des délégués n'est sans doute pas étrangère à ces différences de situations locales. Mais il est difficile de ne pas faire un rapprochement entre les situations d'anomie qui, au plus fort des crises internes qu'elles ont traversé, sont décrites par nos interlocuteurs aussi bien dans l'entreprise de transport que dans celle d'aviation civile. L'absence d'autorité des directions locales, l'incapacité dans laquelle celles-ci se sont trouvées, à certains moments, de faire respecter les règles organisant jusqu'ici la vie commune, ont créé des brèches dans lesquelles se sont engouffrées les plus déterminés des acteurs locaux. Le regroupement des salariés qui s'opère alors derrière des bannières concurrentes peut contribuer à alimenter dans les esprits l'idée selon laquelle c'est l'organisation rivale, tout autant que la direction, qui constitue l'obstacle à la réalisation de ses ambitions individuelles et collectives. Faiblesse de la direction et virulence des oppositions syndicales internes semblent, dans cette interprétation, être allés de pair. La restauration, depuis, d'une certaine autorité à la tête de l'entreprise, autorité qui reste relative dans le contexte d'une gouvernance politiquement divisée de l'entreprise, n'a pas suffi à calmer les rivalités internes entre syndicats. Chaque délégué continue à surveiller de près les concessions faites à l'organisation rivale ou interpellent la direction quand celle-ci, pour ne pas jeter de l'huile sur le feu, tolère des écarts aux règles. *“Je n'arrête pas de leur écrire, se plaint un délégué. “Arrêtez de sanctionner mes gens pour des retards ! Le délégué de l'autre syndicat, il a 15 heures de délégation, il n'est jamais au travail ! Il est quasiment permanent ! Je ne vais pas bloquer l'entreprise pour cela mais quoi ! Ils disent : Non, on va le mettre au travail ! On le surveille ! Je dis : Arrêtez ! Voilà, c'est ça (qui démobilise). C'est cette injustice”* !

²⁸ «En 1998-1999, se souvient un cadre, on a eu un cas indéfendable qui nous a bloqué l'entreprise pendant un mois. Il n'y a pas un avion qui décollait mais on a tenu bon et on ne l'a pas réintégré».

Un syndicalisme d'origine métropolitaine, revu et corrigé

Une filiation métropolitaine

Les principaux acquis du droit du travail français ont été historiquement transposés en Nouvelle-Calédonie, non sans retard et sans mobilisation locale pour en obtenir le transfert. Les fondateurs²⁹ des premiers syndicats calédoniens, venus de Métropole, n'ont pas seulement introduit des pratiques et des modes d'organisation s'appuyant sur leurs expériences hexagonales. Ils ont apporté une certaine culture de l'action revendicative et de la contestation des pouvoirs en place dans un monde océanien parfaitement étranger à l'histoire sociale du monde industriel européen. Les Calédoniens ont longtemps assuré la direction de ce syndicalisme au sein duquel les Kanak n'ont été associés que tardivement aux responsabilités, imposant leur style et leurs pratiques, gardant des liens avec les centrales métropolitaines où leurs cadres continuent d'aller se former. Cette marque métropolitaine a pu conduire dans les années 60 quelques syndicalistes kanak à envisager de fonder une organisation singulière dans lesquels les Mélanésiens pourraient imprimer davantage leur style et leurs méthodes. Les cadres kanak de l'entreprise océanienne ne manquent pas de souligner avec malice, au moment où les Océaniens sont désignés comme les plus investis dans l'agitation sociale traversant le pays, l'existence d'une inspiration métropolitaine dans les formes prises par la contestation sociale de la Nouvelle-Calédonie d'aujourd'hui. "Avec les moyens de communication, nous déclare l'un d'entre eux, les gens d'ici se sont inspirés de ce qui se faisait en Métropole". *"Les gens regardent vers la Métropole"*, confirme un autre cadre dirigeant mélanésien ayant lui aussi fait une partie de ses études en Métropole. *Il y a transfert des revendications avec les centrales syndicales de Métropole*".

Une réinterprétation locale du fait syndical

L'entreprise d'aviation civile, de par sa taille et de par l'importance relative de la population loyaltienne en son sein, apporte un éclairage intéressant sur les réinterprétations locales de ces traditions syndicales venues d'ailleurs.

Les logiques d'appartenance

Nous retrouvons dans l'entreprise d'aviation civile la demande de protection qui s'exprimait dans l'entreprise minière, où beaucoup de salariés éprouvaient sans doute la même forme de dépaysement et la même aspiration à se fondre dans un collectif dans lequel le "nouveau" peut trouver à la fois une place, des camarades et des repères partagés. Sans doute existe-t-il aussi une certaine inquiétude à se trouver soumis à un système de règles sans aucune familiarité avec elles ni réelle expérience de la manière dont elles sont appliquées, quand bien même la force du contre-pouvoir syndical serait suffisante pour offrir aux salariés des protections solides contre l'arbitraire. *"Tout le monde m'a dit : Il faut que tu prennes la carte syndicale, ils vont te protéger"*, nous déclare un métropolitain surpris d'entendre ce vocabulaire. De quelle protection s'agit-il ? La question peut être posée de savoir s'il ne s'agit pas, dans le système de concurrence intersyndicale qu'on a décrit, de rejoindre la bonne écurie offrant le plus de chance d'obtenir les gratifications espérées. *"Quand on ouvre un poste, ils se bagarrent !* explique un chef de service. *Pour un appel à candidature, on reçoit 140 candidatures pour trois postes. Même les bagagistes. Ils n'ont pas de loyer dans les îles et après ils espèrent pouvoir évoluer. Ça n'est pas qu'une revendication salariale. C'est aussi la possibilité de faire autre chose*". Les agents de base suivent de près l'annonce des promotions des uns ou des augmentations, réelles ou imaginaires, consenties aux autres. *"Les rumeurs, ici, ça marche beaucoup ! C'est par exemple, un tel a eu une augmentation ou on va embaucher telle personne que le syndicat voulait pas qu'on embauche"*. Sans souhaiter se mettre en avant pour défendre eux-mêmes leurs intérêts³⁰, ce qui les exposerait aux réactions jalouses des autres, les salariés sont conduits à s'en remettre à leurs représentants, mieux placés pour agir, à qui ils peuvent s'adresser en coulisse. *"Les demandes individuelles arrivent de tous les côtés ! explique un délégué syndical. Eh bien, on se débrouille ! Mais c'est pour cela que je veux arrêter ; ça me prend beaucoup de temps"*. Ne pas prendre en compte chaque demande que lui adresse un adhérent expose le délégué au ressentiment de ce dernier qui pourra s'estimer trahi. "Le DS est contesté, remarque un gestionnaire RH. *C'est de la jalousie par rapport à son évolution à lui ou pour un problème ancien. Celui à qui on n'a pas dit oui, il vous en veut longtemps*".

Les logiques de représentation

Comment choisir les bons délégués, capables de défendre au mieux les intérêts de leurs mandants ? Comment, dans une société structurée par l'échange, les récompenser du service rendu ? Les logiques à l'œuvre dans l'entreprise d'aviation civile sont proches de celles identifiées dans nos autres cas. La personnalité du délégué, son caractère charismatique ont une grande importance. A lui d'abord de s'imposer parmi les siens, les avantages assortis à la position, notamment en termes d'heures de délégation et de protection juridique encourageant beaucoup de candidatures, avant d'en imposer, si possible, à la direction. *"Les DS sont nommés de façon empirique, explique un responsable. C'est souvent la personne qui fait le plus de bruit qui est nommée. Et celui qui n'a pas peur d'aller au front"*.

29 Henri Israel. Une histoire du mouvement syndical en Nouvelle-Calédonie. Nouméa. Ile de Lumière. 2007.

30 La tradition française, reprise et développée par les Calédoniens venus de métropole, valorise au contraire la capacité à savoir se défendre soi-même, en montrant du caractère, comme l'explique une employée administrative : « Je ne me suis pas mêlée au syndicat, dit-elle, parce-qu'il me semble que si on a quelque chose à défendre pour soi-même, on doit être capable de le défendre. Ceux qui me cassent les pieds, je réplique et c'est tout » !

Les délégués n'ont pas de scrupule à mettre en avant leurs propres demandes, au premier rang des revendications qu'il présente. "Le DS, raconte un cadre RH, *il nous a fait un débrayage pour son cas à lui. Bien souvent, un débrayage c'est pour un ancien délégué. Pas plus tard qu'au début de cette année, un délégué simple ouvrier d'un département revendiquait le poste de directeur adjoint au titre du rééquilibrage*". Ces pratiques semblent choquer bien davantage les Caldoches que les Kanak. Tandis que les premiers se réfèrent à la fois à un idéal de méritocratie basé sur la compétence professionnelle et au modèle³¹ du syndicaliste, grandi par son dévouement à une cause d'intérêt général, les seconds semblent développer une autre lecture de ces comportements. Assimilant la position de délégué à celle d'un notable, ayant acquis par sa désignation un statut social au sein de la communauté formée autour de lui, ils ne semblent choqués ni par son souci de défendre ses intérêts propres ni par son accès à des gratifications obtenues grâce à la mobilisation de tous.

Une contre-culture interne

À la différence des entreprises étudiées au chapitre précédent où ces logiques d'action ne rencontraient pas d'opposition interne, puisque la grande majorité des salariés de base les faisaient leurs, nous observons dans l'entreprise d'aviation civile, où l'échelle des qualifications et la diversité culturelle sont plus larges, une vive contestation interne émanant des Calédoniens de culture européenne. Cette contestation ne prend pas seulement racine dans les conceptions d'un ordre juste, fondé sur la compétence professionnelle, déjà évoquées précédemment. Elle vise aussi les pratiques syndicales. "Autant je veux bien comprendre que ça a eu son intérêt, nous déclare une technicienne, mais quelquefois je trouve ça complètement disproportionné et j'adhère pas du tout". "J'essaie d'être assez neutre, dit une employée, et de différencier le travail et le reste même si je ne suis pas d'accord avec eux parce que je crois qu'il y a une dérive syndicale totale qui me dépasse et qui dépasse beaucoup de monde d'ailleurs"! Ces pratiques sont mises en cause par cette contre-culture européenne pour deux raisons: d'une part, en raison du rôle qui leur est prêté dans une distribution interne, jugée injuste, des récompenses et, d'autre part, en raison du désintérêt affiché par beaucoup de délégué pour le "travail syndical" au sens métropolitain du terme.

Un pouvoir syndical jugé exorbitant

L'impact de cette prise de pouvoir syndical sur les recrutements et la distribution des places et des postes heurte en profondeur les convictions d'une partie de nos interlocuteurs. "Un responsable de l'entreprise, témoigne une administrative devenue la cible d'une action syndicale à la suite d'une promotion qu'elle estime n'être due qu'à la reconnaissance de ses mérites professionnels, m'a dit : si tu avais été syndiqué, il n'y aurait eu aucun problème. Tu aurais eu tout ce que tu veux. J'ai dit : Ce n'est pas possible ! J'aurais pu aller plus loin mais je ne me sentais pas le courage. J'étais dégoûtée". "Il y a eu un audit, indique une employée, où on a interrogé les gens. Il ressortait que 50 % des gens avaient été placés syndicalement ou famille". "Dans un département, déclare un cadre RH, sur trois chefs de service, deux ont été nommés par les syndicats suite à un blocage. Un autre service, le chef de service était sur le point de se faire virer. Il s'est fait nommer délégué syndical, il est toujours là !

Nommer, comme cela a pu être le cas au moment où l'entreprise connaissait les troubles qu'on a évoqués, une personne "incompétente" (au sens métropolitain, bien sûr) à un poste de responsabilité est regardé comme une injustice faite à ceux qui possédaient vraiment la compétence requise. "Les gens, dit un syndicaliste, aiment leur travail, font des efforts et, de l'autre côté, ceux qui ne foutent rien ont des augmentations, ont des postes pour les calmer et puis voilà ! Ils ne font pas leur boulot, donc il faut embaucher quelqu'un d'autre à côté pour le faire à leur place". Devoir, ensuite, gérer cette "incompétence" (nous sommes toujours dans le discours tenu par ces contestataires), en ajoutant à la structure une ressource supplémentaire, est assimilé à un gaspillage. Ce conflit interne trouve une traduction tout à fait concrète dans la vie de l'entreprise, la mise en accusation des compétences nourrissant les luttes d'influence entre les syndicats, chacun d'entre eux cherchant une cible dans le "camp d'en face". "La solution la plus courante, explique un gestionnaire Ressources Humaines, c'était d'embaucher un adjoint comme béquille. C'est alors l'autresyndicat qui n'est pas d'accord disant qu'il est hors de question d'embaucher quelqu'un sans savoir ce que fait le chef de service".

Des rôles syndicaux réinterprétés

La seconde critique émane des acteurs de culture européenne intervenant dans la construction du dialogue social. Elle vise une forme d'absentéisme syndical de la part de nombreux délégués kanak qui, dans des références métropolitaines, sont accusés de ne pas faire "leur métier de délégué". "Il y avait un membre du groupe de travail dont j'étais responsable qui ne venait jamais, explique un membre du département commercial ayant la responsabilité d'un projet. A une grande réunion, je l'ai enlevé. Or c'était un délégué. Le DG l'a très mal pris. Moi j'ai dit : je suis responsable sinon je rends mon tablier ! Ça a jeté un froid ! Le DG ne voulait pas. Moi j'ai dit : je prends sur moi. J'assume". "Je ne suis pas du genre à prendre mes heures de délégation", déclare le délégué syndical du syndicat majoritaire, critiquant implicitement les comportements des autres délégués et se plaignant de faire l'essentiel du travail syndical de son organisation. "On est 150 adhérents, constate-t-il. J'ai convoqué une réunion pour trouver un futur DS. On était 3 ! J'ai peut-être 20 délégués mais je suis parti en vacances, y a rien d'avancé. Je me suis retiré du CE pour laisser un siège. Personne n'a bossé plus que d'habitude. Les heures de délégation, ils savent bien les prendre mais pour traiter les dossiers, il n'y a personne ! J'ai 12 titulaires, il n'y en a aucun qui travaille. Dès qu'il y a un souci,

³¹ Il s'agit bien d'un modèle de référence et non d'une réalité des pratiques puisque des comportements analogues peuvent se rencontrer dans les organisations métropolitaines. La différence réside dans le fait qu'ici ces comportements s'affichent ouvertement alors que, là, ils sont cachés.

ils remontent voir le DS". Le responsable Ressources Humaines souligne, de son côté, la méconnaissance par ces interlocuteurs des règles du jeu institutionnel *organisant le dialogue social "à la métropolitaine"*: "Les DP, dit en souriant un gestionnaire Ressources Humaines, moi j'ai remarqué qu'ils traitent des problèmes débattus en CE. On a l'impression que les mandataires entre eux ne se parlent pas. On retrouve les mêmes problèmes comme si quelque part les personnes n'étaient pas satisfaites des réponses données en CE et veulent en rediscuter même si ce n'est pas le cadre. Les gens ne diffusent pas l'information. Au niveau de la méthode, les gens n'ont pas l'habitude de lire les mails, les circulaires, ce n'est pas adapté". Nous sommes à nouveau confrontés à une querelle entre deux représentations différentes à la fois d'un rôle, historiquement codifié par la tradition métropolitaine et profondément retraduit par les Kanak à qui cette tradition parle peu ou pas du tout. Peu importe, semble-t-il, à beaucoup de ces délégués de connaître précisément les attributions respectives que la législation du travail attribue aux délégués du personnel (DP), aux délégués syndicaux (DS) ou aux représentants du personnel au Comité d'Entreprise (CE). L'éventualité d'une remise en question de leurs décisions par ces derniers, en particulier s'il n'y a pas eu débat interne, fait partie de leur paysage mental. "Malgré le fait qu'on se soit mis d'accord sur un compromis, explique un responsable mélanésien, ce compromis peut être remis en cause bien après puisque celui-ci quand il se retrouve avec son DS ou avec ses gens, ils vont essayer de dénouer ce qu'on a convenu, ce qu'on a attaché, et bien souvent on a du mal à avancer parce que sur la méthode, on peut difficilement faire les choses individuellement".

L'absentéisme syndical, qu'un responsable Ressources Humaines attribue, toujours dans les références professionnelles métropolitaines, à une incompétence, ne peut être interprété indépendamment de ce contexte politique océanien qui ne partage pas les mêmes traditions politiques en matière de représentation: "Les DP, je croyais qu'ils ne venaient pas parce qu'il n'y avait pas de réunion. Mais au bout de quatre mois, ils sont plus venus, parce qu'ils ne savent pas négocier. Je ne négocie qu'avec le DS. Les DP voient de temps en temps le chef de service pour remonter quelque chose qui ne va pas. C'est très rare. La plupart du temps, les gens appellent le DS et lui, il a conscience de ce qu'il peut demander ou pas et il essaye de le leur dire". Ces délégués kanak sont bien davantage sensibles à maintenir les liens de fidélité et d'échanges qui les unissent à leurs adhérents qu'à remplir le rôle abstrait écrit pour eux par le législateur métropolitain. Ceci vaut tout particulièrement dans les zones coutumières des îles.

Quel impact sur le dialogue social ?

Dans quelle mesure ces différences culturelles identifiées dans la compréhension de l'action syndicale affectent-elles le fonctionnement du dialogue social interne (c'est-à-dire abstraction faite des logiques externes, économiques et politiques dont nous avons souligné la prégnance) ? Leur impact le plus spectaculaire se manifeste, nous disent nos interlocuteurs, dans la forme prise par les relations entre partenaires sociaux dans l'entreprise qui peuvent, en situation de tension, prendre des formes violentes. Mais leur impact majeur, beaucoup moins visible, pourrait se situer ailleurs dans l'incompréhension réciproque des finalités même du dialogue social.

Un effet spectaculaire sur la forme

La violence décrite des échanges verbaux qui peuvent s'observer dans le cadre de réunions de travail, théoriquement consacrées à l'écoute et au dialogue, ne passe pas inaperçue aux yeux et aux oreilles de ceux qui la découvrent pour la première fois. Cette virulence verbale n'est certes pas inconnue des praticiens métropolitains mais elle prend ici des formes inattendues. "La première réunion entre DS que j'ai faite, raconte le DRH arrivé de Tahiti, au bout d'un quart d'heure, j'ai dit : si vous continuez comme ça, je sors ! parce qu'ils s'insultaient avec des noms d'oiseaux. Les premières réunions de CE, ça s'insultait même vis-à-vis de la direction. J'ai demandé un peu de respect" ! Ce DRH fraîchement débarqué avoue avoir été choqué par cette violence verbale adressée aussi, à l'occasion, aux chefs de service: "Dans certains services, il faut voir comment les délégués parlent aux directeurs. J'ai honte ! Déjà, il n'y pas de vouvoiement, je veux bien. Mais quand même, il y a le respect du chef de service. C'est quand même l'entreprise qui nous nourrit ! C'est terrible ce manque de respect à l'égard de la direction. Ça les fait rigoler (la direction), mais ils ne font rien (contre). Je suis peut-être de la vieille école" ! Ces pratiques choquent apparemment moins nos interlocuteurs kanak, y compris quand ceux en sont directement la cible: "Il faut parler avec tout le monde, explique un cadre. On se fait insulter ! Il faut le dire. Ça déroute un Métropolitain. Pendant les réunions, on peut s'insulter, s'engueuler, à l'extérieur, on se parle tranquillement. On peut boire un pot, y compris avec le DG métro". D'autres pratiques, jouant sur le registre guerrier de l'intimidation, sont également décrites dont on mesure qu'elles ne se situent pas davantage que les violences verbales dans l'espace de la négociation sociale, tel que les Européens l'envisagent, mais dans un tout autre registre, celui de l'affrontement entre clans, dont on peut imaginer qu'il emprunte à la culture locale les rituels d'affichage de la force et de la détermination, tout en sachant rester juste en de ça des bornes autorisées par l'ordre social dominant. "La méthode a été utilisée qui consiste à envoyer la meute de loups, les gros bras, ici ce sont les bagagistes, pour montrer leurs voix dans des entretiens avec certains DS pour leur faire comprendre qu'on doit se plier à leur décision. Ils attendent qu'on cède".

UN EFFET MOINS VISIBLE MAIS BIEN RÉEL SUR LE FOND

Des incompréhensions intuitivement décelées

Au-delà de la dimension spectaculaire qu'ont pu prendre occasionnellement les affrontements sociaux dans l'entreprise d'aviation civile, mais aussi dans d'autres entreprises calédoniennes³², les éléments rassemblés dans le cadre de notre enquête amènent à formuler l'hypothèse de l'existence d'un désaccord plus profond touchant à l'objet même du dialogue social et aux rituels qui en assurent le fonctionnement. *"Nos anciens directeurs (métropolitains), affirme un cadre kanak, étaient souvent des personnes qui n'avaient pas le cadre qui va bien. Au niveau du dialogue, déjà on ne se comprend pas". "Le dialogue social est difficile, pour une question de repères, en fin de compte",* fait remarquer le président de notre entreprise qui par son parcours personnel maîtrise aussi finement chacun des registres culturels en présence. Notre enquête nous confronte directement à cette incompréhension réciproque qu'illustrent les propos recueillis successivement auprès d'un délégué et d'un représentant de la direction de l'entreprise. Le délégué du syndicat minoritaire nous fait part de sa déception à l'égard du processus de relance du dialogue social expérimenté dans l'entreprise, avec notamment l'appui méthodologique de la Direction du Travail et de l'Emploi : *"Là maintenant, affirme ce délégué syndical, il faut aboutir. La recherche du dialogue reste vaine. On se pose les bonnes questions. Est-ce qu'il ne faut pas utiliser la force, les blocages pour qu'il y ait une réaction ? On a utilisé à mon sens tout ce qui est humainement possible au dialogue. Il y a eu une évolution. Nous les partenaires sociaux, on a évolué dans la réflexion, dans la manière de faire mais du côté du patronat, y a pas eu tellement d'évolution. On a plus évolué qu'eux ! On a suivi des formations sur les accords de méthode. Il y a eu une régression des conflits mais, en fin de compte, vous verrez, c'est resté latent et en attente d'explosion ! C'est ça que je veux dire". "Je me demande ce qu'ils appellent le dialogue social, s'interroge devant nous à haute voix un gestionnaire RH de culture métropolitaine. Dans les cahiers de revendication, le plus dur c'est que c'est perçu comme quelque chose n'allant jamais assez vite. Leur idée, c'est : il faut que ce qu'on demande, on l'obtient ! On fait des réunions. Ils arrivent et disent : Nous, on veut ça ! Et le dialogue social, pour eux, c'est d'avoir ça ! A un moment donné, il faut dire aux gens : vous êtes dans un autre système mais l'entreprise ne pourra pas vous donner que ce qu'elle peut vous donner, sinon ! Si vous ne voulez pas avoir les ennuis et les déficits d'avant".*

La question est posée de savoir si, pour au moins une partie des acteurs locaux, la scène du dialogue social, telle que les Métropolitains l'ont institutionnalisée, est réellement regardée comme un espace de conciliation et de négociation ou si elle est vécue comme un lieu de communication (et non de discussion) où les représentants syndicaux ne font que rapporter ce dont est convenue l'assemblée locale des salariés. Celle-ci serait alors regardée comme la véritable instance légitime de décision, représentée en la circonstance par un délégué qui n'en est que le porte-parole. Le délégué, au sens kanak, ne serait pas l'équivalent du délégué, au sens métropolitain, de la même façon qu'un syndicat, au sens local, ne serait pas l'équivalent d'un syndicat au sens métropolitain. Nos enquêtés évoquent des prises de paroles de certains délégués kanak dans le cadre de réunions en principe dédiées au "dialogue social" qui paraissent "hors sujet" aux représentants de l'entreprise, interventions dont le sens profond leur échappe dans la mesure où il s'inscrit dans des repères qu'ils ignorent. *"La résolution des problèmes, explique un cadre mélanésien, est souvent faite avec un amalgame de choses qui n'ont rien à voir avec le problème et souvent le délégué se sert de la situation pour traiter de souci qui peuvent avoir une antériorité de plusieurs années ; ça a souvent été le cas" !*

Un déficit de rituels communs

L'organisation du dialogue social ne peut, comme toute instance visant à rapprocher des points de vue et des intérêts initialement éloignés les uns des autres, se passer de rituels. Les difficultés rencontrées, aussi bien dans l'entreprise d'aviation civile qu'en Nouvelle-Calédonie en général, soulignent la nécessité de bâtir de nouveaux rituels permettant aux parties prenantes d'entrer réellement en discussion sur une base mutuellement favorable. L'accueil positif de l'offre de la Direction du Travail et de l'Emploi de dispenser une formation aux accords de méthode, qui permettent de cadrer mais aussi de ritualiser les étapes d'une négociation, peut s'interpréter comme l'expression d'une attente de rituels mutuellement acceptables, accordant autant d'importance à la forme des négociations qu'à leur fond. *"Depuis l'arrivée d'un nouveau DTE, dit un syndicaliste, on a pu enfin travailler plus précisément sur des problèmes. Ça a été un gros plus pour nous. Il y a eu une évolution. Nous les partenaires sociaux, on a évolué dans la réflexion, dans la manière de faire. On a suivi des formations sur les accords de méthode. On a pu se faire les dents de cette manière". "Vous avez dû voir, nous explique un dirigeant kanak, comment, dans une discussion, on ouvre et on ferme la parole pour autoriser que les choses soient dites dans les formes que les gens prendront. Et comme on a ouvert il faudra qu'on ferme. C'est ce qui manque ici, c'est un peu de rituel. Ce qui manque, c'est du symbolique. Si on fait une réunion, il arrive qu'on dise les choses avec force. Mais ce sont des choses qui sont dites à huis clos. Après, on (oublie).. ça n'appartient qu'à l'espace de la réunion. Après, ça ne sort pas, parce qu'on a fait le geste qui apaise. Tous ces gens qui ont élevé la voix contre les avis des anciens, ce qu'ils font après, ils prennent un bout de manou, ils prennent mille francs, ils vont s'excuser parce qu'ils ont élevé la voix mais qu'il fallait le faire avec vigueur parce qu'il faut dire les choses. En dehors de Nouméa, ça ira. Ici, ce sera plus délicat. L'entreprise obéit à sa propre règle et parfois on peut dérapier de ces règles, de hiérarchie, d'autorité, avec les rituels, on peut faire tomber ce qui est bloquant pour justement permettre de libérer la parole".*

³² Des faits comparables, anciens ou récents, nous ont été rapportés dans l'entreprise de transport et dans l'entreprise minière.

CONCLUSION

Les relations de travail observées au sein des deux entreprises étudiées dans ce chapitre présentent entre elles des différences patentes qui ont été largement développées. Nous n'y reviendrons pas ici. Insistons seulement pour clore ce chapitre, avant de présenter les conclusions générales que nous tirons de nos enquêtes, sur la similitude des enjeux que partagent nos deux entreprises avec la société calédonienne. Chacune de ces entreprises est confrontée à un problème de stabilité et d'unité. C'est le cas de la banque, parce qu'elle vient d'achever la fusion entre deux établissements mais aussi parce que sa direction véritable se situe hors du territoire. C'est aussi celui de la compagnie d'aviation civile parce qu'elle réunit des métiers très hiérarchisés en termes de prestige et de rémunérations mais aussi parce que sa direction véritable se situe à l'échelle du gouvernement. Chacune de ces entreprises est également confrontée à un défi culturel : mettre en place des formes de management et d'organisation du dialogue social capables de prendre sens aux yeux de l'ensemble culturellement composite de leurs collaborateurs. Ceux-ci, certes, partagent, bon an mal an, certains repères fondamentaux sans lesquels ces entreprises ne pourraient fonctionner. Elles demeurent cependant, à la merci de crises internes face auxquelles leurs directions semblent alors désarmées, faute d'avoir su créer, en amont, un consensus interne autour des règles auxquelles se référer pour maintenir un équilibre acceptable en leur sein. L'écart initial est grand en leur sein, c'est la conclusion principale que nous tirons de ce chapitre, entre les conceptions que peuvent avoir les différentes composantes de ces entreprises aussi bien d'un "vrai management" que d'un "vrai dialogue" que l'on envisage celui-ci au niveau du fonctionnement élémentaire des groupes de travail (ce qu'on désigne aujourd'hui par management d'équipe) ou au niveau des relations professionnelles (ce que l'on désigne par dialogue social). Comment le réduire autrement, nous interpellent ceux qui se sont exprimés dans le cadre de cette enquête, qu'en organisant un "dialogue sur le dialogue" afin que chaque partie présente puisse exprimer sa différence et accéder à celle de l'autre.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Chacune des entreprises dont nous avons décrit le fonctionnement possède son originalité. Elles se distinguent clairement les unes des autres par leur taille, leur secteur d'activité, le profil des salariés qu'elles emploient, le style de management adopté ou le climat social qu'elles connaissent. Mais elles sont également placées devant le même enjeu, qui est aussi celui de la Nouvelle-Calédonie toute entière, celui de construire une forme acceptable et efficace de "vivre ensemble". Chacune de ces entreprises apporte sa propre réponse à une question à laquelle toutes sont confrontées : quels ajustements opérer dans leur organisation, leur mode de management pour que s'organise en leur sein un "dialogue", au sens plein du terme, entre les différentes composantes culturelles qui désormais cohabitent en leur sein.

L'entrée significative des Kanak et des Wallisiens dans la population salariée a déjà modifié, dans les faits, le fonctionnement des entreprises calédoniennes. Les Calédoniens en ont largement pris conscience mais beaucoup de chemin reste à parcourir pour que le processus encore tâtonnant qui est engagé ouvre la voie à la mise en place raisonnée et concertée de pratiques de gestion amendées, intégrant ces évolutions. Tel est le principal résultat qui se dégage de nos enquêtes. Le parallèle avec la société calédonienne toute entière saute aux yeux. L'entreprise est aujourd'hui un des lieux où les différentes communautés calédoniennes, qui le reste du temps peuvent quand elles le souhaitent cohabiter à distance, sont contraintes de construire un cadre commun et des règles capables de rendre leur coopération non seulement possible mais encore fructueuse. Chacun voit bien la difficulté de la tâche correspondante. L'apprentissage qui s'opère aujourd'hui sous nos yeux se fait dans la douleur, par itérations successives d'essais et d'erreurs plutôt que par la déclinaison sereine de solutions toutes faites, venus d'ailleurs, qu'il suffirait de mettre en oeuvre en confiant à des formateurs patentés le soin d'éduquer les acteurs aux bons principes d'un management certifié conforme aux standards internationaux. Mais ces difficultés, dont notre enquête rend compte, ne doivent pas cacher les avancées discrètes qui s'opèrent autant dans les faits que dans les esprits. Tel est la seconde conclusion pouvant être tirée de notre travail.

LES NOUVEAUX ENJEUX DU TRAVAIL

L'entreprise calédonienne vit depuis une génération d'intenses transformations. Au renouvellement des générations qui, ici comme ailleurs, s'accompagne d'une évolution spectaculaire des rapports d'autorité au sein de l'entreprise, s'ajoute la présence de plus en plus nombreuses des Kanak et des autres Océaniens à tous les niveaux de l'entreprise mais, pour l'heure, essentiellement à sa base. La présence syndicale s'est, en outre, considérablement renforcée en dehors du monde des PME où, comme on le constate sous d'autres cieux, elle fait exception. Les partenaires sociaux ont, en général, commencé à prendre leurs marques et le fait syndical fait désormais partie du paysage de l'entreprise calédonienne dès qu'elle a atteint une certaine taille.

Nos enquêtes ont fait apparaître un large éventail de pratiques, tant au niveau du management d'équipe que de la gestion des relations entre direction et syndicat. Ces transformations en cours des relations de travail ne se traduisent pas toutes par des succès. Mais celles qui conduisent à des échecs ne sont pas les moins instructives.

Un management en transition

L'impact de la diversité croissante de la force de travail sur le fonctionnement des entreprises n'est pas spécifique à la Nouvelle-Calédonie. Le développement international des grandes entreprises et les migrations de population qui s'opèrent à large échelle au sein des cinq continents, en sont les principaux moteurs. Les enjeux, partout, sont les mêmes : ceux qui découvrent dans l'entreprise un autre univers et d'autres repères que les leurs s'efforcent d'en faire l'apprentissage tout en introduisant, chaque fois qu'ils sont en mesure de le faire, leurs propres différences ; ceux qui gèrent ces entreprises à la diversité culturelle croissante font, eux aussi, des efforts d'apprentissage et de pédagogie, pour imposer leurs propres règles, quand ils sont en mesure de le faire, ou pour les adapter quand ils n'ont pas d'autres choix. La situation des entreprises calédoniennes s'inscrit exactement dans cette perspective. En fonction des contextes de travail qui sont les leurs, du type de main-d'œuvre qu'elles emploient, du rapport de négociation qui s'établit entre leur direction et les représentants des salariés, elles sont conduites à infléchir leur manière de faire dans des proportions plus ou moins grandes.

De nouvelles attentes à prendre en compte

Nos enquêtes de terrain font apparaître un certain nombre de similitudes entre les situations de travail que nos interlocuteurs ont décrites à la base de leur organisation, là où les salariés kanak et, plus généralement, océaniens sont les plus nombreux. Trois traits apparaissent plus particulièrement récurrents.

Bien s'occuper de ceux avec qui on travaille

Contrairement aux réalités comparables qui s'observent en Métropole, où les salariés aiment, en général, manifester leur indépendance à l'égard de la hiérarchie en la tenant à distance raisonnable, nos résultats d'enquête font apparaître, à l'inverse, une forte demande de proximité avec le dirigeant. On voit, en particulier, s'instaurer très fréquemment, des relations d'échange entre le responsable et son subordonné, le premier obtenant d'autant plus de la part du second qu'il saura répondre positivement aux multiples sollicitations (demande de temps, demande d'argent) dont il sera l'objet. Cette situation s'observe plus particulièrement dans les PME mais il est frappant de la voir se reproduire à l'échelle d'un service d'une entreprise plus grande. Il s'agit toujours pour le détenteur d'autorité de savoir "bien s'occuper" de ceux avec qui ils travaillent, sans établir des frontières étanches "à l'européenne" entre ce qui a trait au travail et ce qui se rapporte à la vie domestique.

Des formes spécifiques de communication

La demande d'une organisation ritualisée de la communication interne, et généralement sa mise en pratique sous forme de réunions hebdomadaires faisant office de cercle de parole, constitue un second trait observé dans plusieurs de nos terrains. Même si l'efficacité du dispositif est parfois mise en doute, surtout quand une trop forte hétérogénéité de statut inhibe l'expression des plus modestes, le rituel semble largement établi. En l'absence de tels dispositifs (généralement en raison des difficultés pratiques à les organiser, faute de lieu ou faute de temps) s'observe la mise en place de canaux dérivés permettant à ceux qui n'osent pas prendre directement la parole, par crainte de s'exposer, de faire appel à des médiateurs internes issus du management ou du syndicat, dès lors que ce dernier est implanté dans l'entreprise. Les managers interrogés insistent sur la nécessité dans laquelle ils se trouvent d'aller au-devant de ceux qui ne s'expriment pas facilement, avec comme préalable à l'établissement d'une communication confiante, le fait de s'être "bien occupé d'eux".

Ne pas mettre de côté

La préoccupation de veiller à accorder une place à chacun et à veiller tout particulièrement à protéger ceux qu'une transformation de l'organisation pourrait mettre en danger, n'est pas un trait exclusivement calédonien. La lutte contre l'exclusion est un thème auquel sont sensibilisés les syndicats du monde entier. On est frappé de constater l'importance qui lui est accordée par l'ensemble des salariés tant calédoniens que kanak là-dessus réunis, souvent pour s'opposer au modernisateur "venu d'ailleurs". L'insularité n'est probablement pas étrangère à cette expression de solidarité mais on peut également faire l'hypothèse d'une acculturation significative des Calédoniens aux peurs de l'exclusion du groupe d'appartenance qui constituent un trait partagée par les communautés traditionnelles.

Les points d'achoppement

Cette communication entre les cultures en présence au sein du melting-pot calédonien n'est pas synonyme de convergence sur tous les sujets. Deux thèmes, qui constituent dans la culture française des valeurs sacrées avec lesquelles il n'est guère envisageable de transiger, la reconnaissance des compétences et l'égalité de tous devant la règle, ne paraissent pas aisément traduisible dans la culture du monde kanak, ne faisant pas écho ni aux mêmes préoccupations ni aux mêmes craintes. Les difficultés rencontrées par les entreprises calédoniennes à gérer ces enjeux forts que sont les attributions de promotions internes et l'administration des sanctions sont étroitement liées, nous semble-t-il, à une divergence culturelle profonde dans la façon d'aborder le contenu de ces valeurs universelles que sont la Justice et l'Égalité.

La compétence professionnelle (la gestion des avancements)

L'entreprise gérée à l'occidentale représente pour ses salariés kanak une réalité à la fois nouvelle, séduisante et redoutable. Nouvelle, puisqu'elle introduit une rupture avec les rigidités de l'organisation sociale très hiérarchisée du monde traditionnel, séduisante puisque des possibilités y sont offertes de progresser dans l'échelle interne des statuts et des rémunérations mais aussi redoutable, dans la mesure où tout les porte à croire que les critères de compétences qui sont avancés comme juge de paix inamovibles, leur sont durablement défavorables. Dans le même temps, les salariés caldoches ne sont pas disposés à faire sur ce sujet des concessions. Les Caldoches ont toujours gardé l'attachement aux valeurs de métier, la conviction qu'une "vraie" compétence professionnelle est inséparable d'un exercice libre et respecté d'une activité salariée. Ils continuent d'y voir la première source de légitimation de l'obtention d'un statut plus élevé ou de l'exercice d'une autorité supérieure. Il n'y va pas seulement de la défense de leurs intérêts³³ mais encore de leurs convictions. Beaucoup parmi les salariés kanak ne voient pas les choses de la même façon. L'accès à un statut plus élevé, et aux avantages afférents, est perçue comme une forme de reconnaissance des droits collectifs de leur communauté plutôt que comme la récompense d'une excellence individuelle. Cette dernière n'a pas non plus la même résonance dans un monde social où se mettre par trop en avant peut éveiller la jalousie, voire la vengeance, de ceux qui s'estimeront diminués par de telles conduites. L'ancienneté constitue, à cet égard, un critère plus consensuel d'attribution des récompenses. La revendication correspondante, inscrite par le délégué syndical dans les

³³ Dans un contexte où ils sont exposés à la concurrence avec les métropolitains, en dépit des dispositions prises en faveur de l'emploi local.

cahiers de revendications, a peu de chances d'être découragée par les objections faites par la direction locale, au nom du fameux critère de compétence.

Il est difficile de trouver des arrangements entre deux représentations aussi éloignées d'une juste distribution des récompenses. L'entreprise doit également veiller à ce que les tâches d'un niveau de responsabilité supérieure attribuées à celui qui a été choisi soient bien réalisées. L'accompagnement des nouveaux promus apparaît, dans cette perspective, comme une dimension essentielle, très inégalement mise en œuvre d'une entreprise à l'autre.

L'égalité devant la règle (l'administration des sanctions)

La distance culturelle n'est pas moindre s'agissant d'un autre sujet, l'administration des sanctions et le principe de l'égalité de tous devant la règle. L'application de ce principe est regardée comme une des conditions de l'établissement d'un Etat de Droit, notion qui, dans l'imaginaire politique français s'oppose aux idées honnies de privilèges, de passe-droit et d'arbitraire. Certes, les Français, si on les compare aux Allemands ou aux Anglais, entretiennent des rapports ambigus avec la loi, prêts à opposer sa lettre à son esprit et à y porter dérogation en trouvant des arguments de circonstances. Mais le Grand Principe de l'égalité de tous devant la loi est toujours jugé digne d'être défendu sans concession. L'approche décrite par nos interlocuteurs kanak apparaît, regardé à travers le prisme de la culture métropolitaine, beaucoup plus indulgente et moins occupée par la nécessité d'appliquer à chaque entrave faite à la règle un traitement identique. A fortiori, bien sûr, quand cette règle, comme c'est le cas dans l'entreprise, a été édictée par d'autres. La préoccupation majeure semble être la prise en compte de la totalité de la personne à qui un manquement est reproché, préoccupation doublée du souci de ne pas prendre des mesures définitives qui menaceraient de couper la relation d'échange qui lie entre eux les différents membres de la collectivité. Bannir, chasser est regardé comme autrement plus grave que déroger.

Nos enquêtes montrent comment, dans des conditions où préexistent des relations de proximité et de confiance entre encadrant et encadré, des sanctions peuvent être prises, comprises et appliquées. Elles montrent simultanément qu'en l'absence d'un tel encadrement proche et légitime, l'administration impersonnelle de sanctions peut conduire à une spirale conflictuelle capable de prendre des proportions totalement imprévues.

Conflictualité sociale interne et qualité du management local

La portée de cette observation est beaucoup plus générale. La qualité du climat social qui règne au sein des entreprises de notre échantillon est étroitement liée à leur capacité à répondre aux demandes de leurs salariés, telles que nous les avons exposées, et à éviter de tomber dans les pièges que constituent l'administration mal accompagnée de sanctions ou la distribution de promotions alimentant les jalousies internes au lieu de les contenir.

Le parallèle qu'on peut établir entre les situations internes des deux entreprises socialement les plus problématiques de notre échantillon et le contraste qui s'établit entre ces deux entreprises et les autres de taille comparable que nous avons simultanément étudiées, sont à cet égard éloquents. A l'existence d'une direction stable, accessible et proche, telles qu'on les trouve dans l'entreprise minière et celle du bâtiment, s'oppose le turnover des directions des entreprises de transport et, jusqu'à récemment, d'aviation civile. A la présence d'un encadrement proche³⁴, tel qu'on l'observe dans certaines agences bancaires ou sur certains chantiers du bâtiment, s'opposent, dans nos deux entreprises socialement en difficultés, l'anonymat, la crainte de la sanction et la défiance à l'égard de l'encadrement immédiat.

Un dialogue social en construction

D'autres similitudes, qui s'observent dans nos études de cas, ont trait aux conditions dans lesquelles les syndicats se sont implantés dans les entreprises calédoniennes et dans les formes que leur action prend aujourd'hui localement. Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont raconté la même histoire d'une implantation syndicale fruit d'un petit noyau d'acteurs s'engageant dans un conflit social fondateur ouvrant ensuite une nouvelle ère marquée par la reconnaissance du fait syndical dans l'entreprise. L'implantation d'un second syndicat, regroupant les salariés ne se reconnaissant pas, ou plus, dans le syndicat "historique" s'observent dans plusieurs entreprises de notre échantillon, généralement sur la base d'un désaccord touchant aux pratiques syndicales. La division syndicale qui s'en suit constitue un autre trait générique du paysage trouvé, souvent source d'une déstabilisation sociale de l'entreprise et d'une réelle difficulté à mettre en place les formes de dialogue social qu'espéraient ceux qui avaient œuvré au transfert en Nouvelle-Calédonie du cadre institutionnel organisant les relations de travail en Métropole. Des apprentissages discrets sont néanmoins en marche, hors des projecteurs médiatiques qui se concentrent sur les conflits sociaux les plus spectaculaires.

Un syndicalisme réinterprété

Les salariés kanak et wallisiens, qui sont très présents dans les entreprises de notre échantillon d'enquête, sont entrés massivement dans le syndicalisme. Les non syndiqués que nous avons rencontrés dans le cadre de notre enquête étaient quasi exclusivement des Caldoches et des Métropolitains. Cet engouement est le produit d'un mélange de craintes et d'espoir.

³⁴ Qui rappelle les situations trouvées au sein des PME les plus solidaires de notre échantillon.

A quoi sert le syndicat ?

Ces craintes sont suscitées, pour beaucoup de ces nouveaux salariés, par l'entrée dans un univers inconnu au sein desquels les sécurités liées à leur inscription dans les réseaux sociaux du monde kanak n'opèrent plus et où, à l'inverse, il est attendu d'eux qu'ils se soumettent, sous peine de sanctions, à un ordre réglementaire aux références très éloignées des leurs. L'adhésion syndicale est d'abord une demande de protection contre les sanctions encourues au sein d'un univers où la capacité à se faire entendre collectivement, plutôt qu'individuellement³⁵, est regardée, non sans arguments, comme autrement plus grande. C'est ensuite l'inscription dans une communauté locale au sein de laquelle les salariés kanak retrouvent leurs marques et leurs repères, réactivent leurs réseaux sociaux et peuvent trouver, en tant que syndiqués, une inscription satisfaisant leurs aspirations à être traités sur un pied symbolique d'égalité avec les autres adhérents. L'investissement syndical sera dans cette perspective d'autant plus fort que l'entreprise n'aura pas su créer de telles conditions d'inscriptions en son sein. C'est enfin pour les salariés l'espoir d'obtenir, grâce au soutien de leurs pairs mais plus encore de leur délégué syndical, une amélioration de leur emploi, permettant d'accéder à un meilleur salaire et à des tâches plus variées.

Qu'est-ce qu'un bon délégué ?

Le profil du bon délégué, tel que l'envisagent les salariés kanak ou wallisiens rencontrés dans le cadre de notre enquête, découle de ces attentes. Il importe avant tout qu'il ne se laisse pas intimider par la rhétorique du patron et qu'il sache, à l'inverse, imposer sa détermination. Il est bienvenu également qu'il n'oublie pas de rendre à ses mandants, sous une forme aussi concrète que possible, la contrepartie de la confiance placée en lui. Cette réciprocité espérée n'est pas étrangère à l'intransigeance attendue de lui dans la défense des intérêts individuels de ses adhérents, y compris quand leur cause n'est pas d'une solidité à toute épreuve qui est passé sur la ligne suivante. épreuve.

Les points d'achoppement interculturels

Introduit sur le territoire par des Métropolitains, le syndicalisme caldoche a conservé non seulement des liens avec les confédérations métropolitaines mais aussi une idéologie prenant racine dans l'histoire du mouvement ouvrier européen. L'écart peut-être notable entre l'imaginaire politique correspondant, faisant du militant syndical un défenseur du bien commun et du progrès social pour tous, et les conceptions locales de l'action syndicale faisant du délégué le champion d'une faction dont il défend les intérêts sans se préoccuper du sort de ceux qui ont fait le choix de ne pas se joindre à lui.

Intérêt général, intérêt particulier

Nos données d'enquête de terrain font apparaître une hégémonie, certes modulée en fonction de l'éventail de qualifications représentées dans la force de travail locale, mais néanmoins largement observée au sein de notre échantillon, des formes "océanisées" d'action syndicale. Il est, semble-t-il, difficile pour un syndicat se réclamant d'une logique d'action plus soucieuse de la défense des intérêts collectifs, de convaincre ses adhérents potentiels qu'il saura défendre leurs intérêts individuels aussi bien que son syndicat concurrent, sauf à adopter, bon gré mal gré, les mêmes comportements que lui.

On observe alors, parmi une partie des salariés qualifiés, principalement métropolitains et caldoches, des phénomènes de désaffection à l'égard de pratiques syndicales regardées comme fauteuses de désordre et d'injustice. L'argument de la compétence professionnelle revient naturellement en force dans cette rhétorique qui peut se traduire, comme on le voit dans l'entreprise d'aviation civile, par des contestations sévères de la légitimité professionnelles de ceux qui ont été promus "syndicalement".

Des délégués qui ne font pas toujours leur travail de délégués

L'enquête fait également apparaître un écart sensible entre la conception du "métier de délégué", à laquelle continuent à se rattacher à la fois des dirigeants d'entreprise, des syndicalistes et des fonctionnaires de l'administration du travail, tous formés à l'école métropolitaine et les comportements adoptés dans l'entreprise par des représentants du personnels ayant développé une toute autre interprétation de leur rôle.

On a pu ainsi entendre successivement se plaindre dans la même entreprise un Directeur des Ressources Humaines critiquant l'absentéisme syndical et le responsable caldoche du principal syndicat, dont une grande partie des adhérents sont Kanak de devoir gérer quasiment seul toute l'activité syndicale, tout en continuant à assurer son travail personnel sans abuser, par déontologie personnelle, de ses heures de délégation. Des situations analogues sont observées dans d'autres entreprises de notre échantillon où des notes de service sont périodiquement distribuées pour tenter, avec apparemment une efficacité limitée, de faire comprendre aux salariés calédoniens les subtilités qui séparent la fonction d'élu du personnel, de délégué syndical ou de membre du Comité d'Entreprise.

³⁵ Certains, parmi nos interlocuteurs caldoches, s'honorent au contraire d'être à même de se défendre tout seul, se démarquant ainsi des kanak

La prévention des dissensions internes

La plupart des dirigeants des entreprises étudiées se préoccupent des dérives dont sont porteurs les affrontements internes entre les syndicats. Certains n'hésitent pas à mettre en place des procédures assez lourdes ayant directement pour objet de prévenir des dissensions internes dont l'expérience leur a appris qu'elles étaient porteuses de réels dangers pour l'unité et la stabilité de leur entreprise. Le credo politique occidental accorde une valeur majeure au respect des majorités dégagées par le rituel démocratique des élections, politiques ou professionnelles. L'imaginaire politique kanak, comme nous le rappelle Patrice Godin dans sa préface, ne raisonne pas exactement de la même façon et reconnaît à ceux que les Métropolitains regarderont comme des "minoritaires" des droits inaliénables dont devront tenir compte les dirigeants de l'entreprise.

Une direction d'entreprise n'a guère de raisons de se désoler de voir les syndicats aux pratiques les plus radicales perdre des adhérents, comme on peut l'observer dans deux entreprises de notre échantillon qui sont aussi celles qui ont connu les conflits sociaux les plus radicaux. La tentation est grande, aussi bien pour elle que pour l'organisation syndicale majoritaire, de s'engager dans un processus de négociation bipartite. Pourtant le risque encouru est double. Tandis que les minoritaires seront poussés sur le chemin de la radicalisation, entretenus par le sentiment qu'ils sont injustement "mis de côté", la direction locale de l'organisation majoritaire s'expose à s'isoler de sa propre base, a fortiori quand celle-ci reste mobilisée par de tout autres enjeux, individuels ou purement locaux. L'entreprise d'aviation civile est une illustration parmi d'autres du phénomène.

Les comportements adoptés par le syndicat majoritaire de l'entreprise bancaire ou par la direction de l'entreprise du bâtiment traduisent une volonté de prévention des dissensions internes. Ces entreprises semblent être parvenues à construire en leur sein un dialogue social avancé sans accentuer les divisions syndicales internes. Associer, le plus longtemps possible les minoritaires aux négociations avec la direction, dans un cas, bâtir une procédure longue de discussion des promotions internes, associant étroitement les deux syndicats rivaux à la procédure de désignation des heureux élus, dans l'autre, illustrent la fécondité de processus locaux d'apprentissage prenant pour base de départ non pas une théorie normative (ce que le dialogue social devrait être) mais un pragmatisme assumé (le dialogue social tel qu'il fonctionne aujourd'hui).

QUELS ENSEIGNEMENTS ? QUELLES SUITES ?

Quels enseignements tirer des résultats d'enquêtes présentés dans cet ouvrage dont on vient de faire la synthèse ? Il n'échappe à personne que c'est aux Calédoniens de débattre ensemble des voies et des moyens d'élaborer des formes de management et un mode d'organisation du dialogue social conformes à leurs aspirations. Ce débat sera d'autant plus fécond qu'il pourra s'appuyer sur une représentation aussi objective que possible de l'état actuel des rapports de travail au sein des entreprises calédoniennes, sans les idéaliser ni les diaboliser. Nous espérons que la publication de cet ouvrage pourra y contribuer.

Nous souhaiterions simplement ajouter à la présentation de notre travail deux compléments en guise de conclusion : formuler, dans un premier temps, les questions que nos résultats nous ont amenés à nous poser sur la forme prise aujourd'hui par le débat sur le dialogue social en Nouvelle-Calédonie ; indiquer, ensuite, la façon dont ce travail pourrait être prolongé et approfondi afin de permettre au débat de s'enrichir en continu de représentations aussi fidèles que possible des réalités qu'il s'agit de transformer .

Quelques questions supplémentaires

On ne peut qu'être frappé par le consensus qui se dégage au sein de la société calédonienne autour de l'identification d'intenses besoins en formation, à la fois juridique, économique, managériale, financière, aussi bien des patrons que des syndicalistes calédoniens. Beaucoup formulent l'espoir que des partenaires sociaux plus "compétents" feraient mieux leur "métier de partenaire social" et que le "dialogue social" s'en porterait beaucoup mieux.

Il est évidemment impossible de plaider l'inverse d'une thèse qui paraît pleine de bon sens. Nous avons pu, à l'échelle réduite de notre enquête, constater nous-mêmes combien les chefs d'entreprise souffraient d'isolement, de manque de temps à consacrer à leur personnel, de manque d'accompagnement et de conseil pour être en mesure de prendre de meilleures décisions dans l'exercice de leurs responsabilités. Nous avons fait le même constat du côté des syndicalistes et rencontré des délégués syndicaux s'avouant fatigué de porter sur leurs seules épaules le fonctionnement des multiples institutions créées pour "favoriser la construction du dialogue social". Mais il est difficile de ne pas reconnaître dans ce discours sur les compétences, l'apprentissage des règles et l'exercice honnête du métier de partenaire social les références culturelles métropolitaines nourrissant les indignations rencontrées à plusieurs reprises chez ceux qui trouvaient que les chefs de service, les agents de maîtrise ou les délégués ne "faisaient pas leur travail". L'analyse plus approfondie des réalités correspondantes nous a appris que ces "faux" chefs de service, agents de maîtrise ou délégués, concevaient leur travail autrement, ne se fixaient pas les mêmes priorités, n'avaient pas, au final, la même lecture de leur rôle.

La question se pose donc de savoir si ce qui est entendu par "dialogue social" est compris de la même façon par tous les acteurs en présence. La question se pose aussi de savoir si une approche de cette nature, cherchant ailleurs des réponses à des questions qui se posent ici, est suffisamment innovante pour faire face au défi que représente la gestion de la diversité culturelle calédonienne. Au moment où, en Métropole, beaucoup s'interrogent sur la question d'une adaptation des modes de représentations des salariés, conçus il y a deux générations dans une toute autre configuration économique et aujourd'hui frappées d'obsolescence par

la globalisation³⁶, il n'est pas absurde de s'interroger en Nouvelle-Calédonie sur la façon la plus adéquate de tenir compte de la diversification culturelle de la force de travail.

Il nous semble, en bref, que ceux qui voudront construire de nouvelles régulations sociales pour l'entreprise calédonienne devront faire preuve d'audace et d'imagination et prendre leurs distances, qu'il s'agisse de management ou d'organisation du dialogue social, avec les références métropolitaines qui restent aujourd'hui extrêmement présentes dans les esprits, y compris, c'est l'objet de cette mise en garde, parmi les réformateurs convaincus.

Poursuivre l'exploration des réalités du travail

Le travail ici présenté est, à notre connaissance le premier du genre portant sur cette terra incognita qu'était jusqu'ici le fonctionnement interne des entreprises calédoniennes. Nous espérons qu'il trouvera demain des continuateurs en Nouvelle-Calédonie. Des enquêteurs calédoniens, dûment formés et encadrés, pourraient enrichir considérablement nos connaissances sur des sujets qui, dans ce travail pionnier, n'ont pu être que survolés. La maîtrise des langues parlées par les différentes communautés présentes, maîtrise qui nous faisait défaut, permettrait d'enrichir de façon considérable nos données. Le suivi de plus longue haleine d'une entreprise donnée, la prise en compte plus approfondie de son environnement physique et humain, apporterait beaucoup, de même que la mise en place d'une coopération interdisciplinaire³⁷ entre sociologues, anthropologues, géographes, juristes et gestionnaires. S'il fallait émettre un dernier souhait, ou un dernier conseil, celui-ci serait de développer des coopérations scientifiques régionales afin de profiter des acquis et des expériences menées dans des environnements plus proches du monde calédonien, non seulement en termes de distances physiques mais surtout en termes de défis économiques, sociaux et culturels à relever.

36 On rencontre de plus en plus souvent des situations où les représentants de l'entreprise avec lesquels sont censés se concerter les représentants des salariés ne sont pas décideurs sur les sujets à débattre. Le développement du travail précaire et de la sous-traitance multiplie les situations où une large partie des salariés présents sur un site n'ont pas de représentation syndicale. Cette dernière avait été conçue dans un tout autre paysage économique. Le bon fonctionnement du dialogue social s'en trouve lourdement pénalisé, conduisant les salariés à d'autres formes de mobilisation, par exemple en situation de reconstruction.

37 les échanges que nous avons eus avec Patrice Godin, ethnologue, et Marianne Houchot, géographe, nous ont beaucoup aidés dans l'avancée de notre réflexion. Ils nous ont convaincus de la fécondité des échanges intellectuels entre disciplines et entre «gens d'ici» et «gens du dehors».

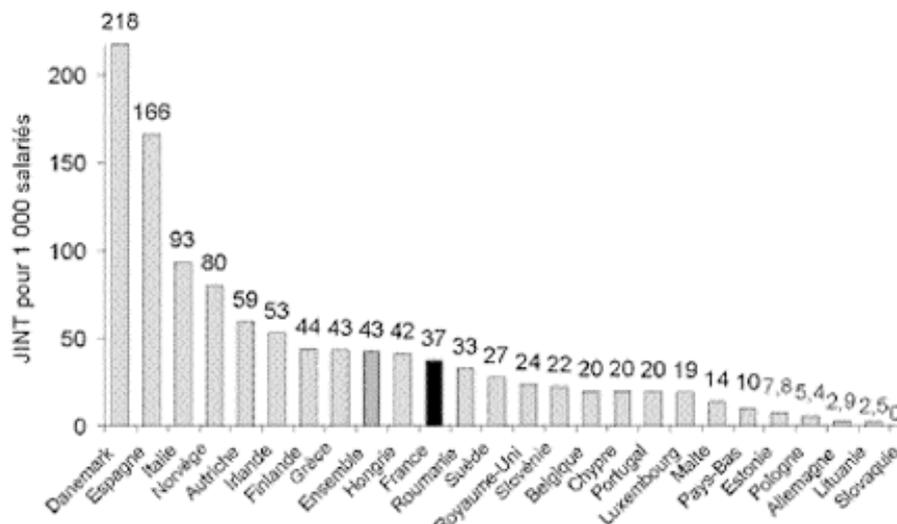
ANNEXE 1

LA MESURE DE LA CONFLICTUALITÉ SOCIALE EN NOUVELLE-CALÉDONIE

Bilan annuel 2007 des conflits collectifs dans les entreprises du secteur privé en Nouvelle-Calédonie (à l'exception des secteurs miniers et maritimes)

	2004	2005	2006	2007
Nombres de journées perdues	22 301	33 466	34 360	21 529

(Source DTE de Nouvelle-Calédonie)



Ian Eschstruth, La France, pays des grèves ? Etude comparative internationale sur la longue durée (1900-2004) "Les Mondes du travail", n° 3-4, mai 2007, pp. 51-62.

ANNEXE 2

A PROPOS DE L'IDENTITÉ ET DE LA CULTURE.

De la diversité des usages du mot culture

Le mot "culture" est employé dans un très large éventail de sens, aussi bien dans le langage courant que dans le langage savant³⁸ des sciences sociales. Son usage le plus usuel s'applique à la description des us et des coutumes d'une communauté donnée. On parlera ainsi de la culture des ouvriers, de celle des paysans, de celles des Maliens ou de celle des Finlandais, en général pour expliquer des attitudes et des comportements différents des siens, parfois même étranges. On ne peut passer sous silence l'usage, aujourd'hui décrié politiquement et scientifiquement, que le monde occidental a fait, à l'époque coloniale, de cette idée de culture pour donner des sociétés dites primitives une représentation caricaturale faisant des indigènes les "prisonniers" de leurs croyances et de la "culture" une force aussi puissante que mystérieuse, expliquant tel un deus ex machina toutes les étrangetés et les paradoxes de fonctionnements sociaux dont les catégories de pensée de l'époque ne savaient rendre compte.

On trouve, à côté de cette vision très descriptive de la culture d'un groupe social, une autre approche, inscrite dans la tradition philosophique, définissant la culture comme une façon de penser le monde qui nous entoure et de l'interpréter. La culture est assimilée à une grille de lecture que peuvent partager entre eux des membres d'une même "aire culturelle" qui, par ailleurs, occupent des positions sociales différentes et dont les modes de vie, les opinions et les identités peuvent être totalement différentes et même se combattre.

38 Denys Cuche, La notion de culture en science sociales, Repères 2004.

Une culture ou des cultures ?

L'usage du mot "culture" pour désigner des pratiques et des croyances partagées se trouve, aujourd'hui, tout aussi décrié quand il est appliqué à l'étude des sociétés modernes. Les normes et les valeurs, nous disent les sociologues, n'y sont plus défendues avec la même vigueur. L'accélération du changement social rend vite obsolète les anciennes manières de faire. La société, qu'on prétendait homogène, éclate en une multitude de sous- groupes possédant chacun leur credo et leur mode de vie, très opposés, bien sûr, les uns aux autres. Bref, la "culture" n'explique plus grand-chose à l'heure de l'individualisme triomphant. A la célébration de l'homogénéité culturelle de nos sociétés a succédé celle de leur diversité. Les migrations de populations ont, en effet, multiplié les communautés tout en favorisant de nouveaux métissages. Bref, il devient de moins en moins acceptable de parler de "la culture" d'un pays. Il convient alors de se replier sur l'étude de communautés bien délimitées (cultural studies) au sein desquelles l'hypothèse d'une certaine communauté de façon d'agir et de penser, peut être mieux défendue. A défaut d'étudier "les Anglais", il vaut mieux décrire les cultures des supporters de Liverpool, des Jamaïcains de Notting Hill ou des chômeurs des Midlands.

De quelle approche de la culture avons-nous besoin pour analyser les enjeux de coopération au sein de l'entreprise calédonienne ?

Comment parler des différenciations et des confrontations culturelles dans l'entreprise calédonienne sans enfermer les acteurs dans une appartenance communautaire d'où découlerait des attitudes et des comportements imprudemment supposés homogènes ? Comment ignorer ce qui sépare, en termes de vision de l'entreprise, les Calédoniens qui n'ont jamais quitté le Caillou de ceux qui ont pu partir étudier en Métropole ? Peut-on faire abstractions des nombreux Calédoniens qui, par leur généalogie ou le choix de leur conjoint, s'inscrivent dans plusieurs communautés à la fois ? Telle est la difficulté majeure à laquelle une démarche comme celle que nous avons suivie dans cet ouvrage est confrontée. La juste réponse à apporter à ces interpellations, qui sont absolument fondées, est inséparable du sujet qu'on entend traiter. La problématique qui est la nôtre dans cet ouvrage, s'intéressant à comprendre les racines culturelles³⁹ des difficultés que rencontre la construction du dialogue social en Nouvelle-Calédonie, s'appuie sur une conception interprétative de la culture.

POUR UNE EXPLORATION DES IMAGINAIRES POLITIQUES DANS L'ENTREPRISE

Sans négliger ce qui sépare culturellement le monde des bureaux de celui de la mine ou du bâtiment, sans méconnaître ce qui différencie, au sein de l'entreprise d'aviation civile, la façon dont les pilotes et les bagagistes envisagent un "bon dialogue social", il nous semble éclairant de réfléchir, à partir d'une analyse fine du contenu de nos enquêtes, à ce qui sépare les "visions de l'entreprise" que supportent les "cultures" (au sens interprétatif) auxquelles nos enquêtés se réfèrent quand ils parlent de leur expérience professionnelle ou syndicale. Peu nous importe l'appartenance ethnique de celui qui parle (un Kanak peut avoir épousé une vision occidentale de l'entreprise, un Calédonien d'origine européenne s'être approprié des pans entiers de la vision du monde des Océaniens). Nous ne nous posons pas non plus, dans l'écriture de ce livre, la question très complexe de savoir s'il existe ou non une unité culturelle⁴⁰ du monde océanien, la laissant aux experts du domaine qui, semble-t-il, se divisent entre eux sur ce sujet. Quand nous employons l'adjectif océanien, il s'oppose à "européen", "métropolitain" ou "occidental".

Nous tentons seulement de comprendre comment les modes de pensée océaniens se saisissent de cette réalité nouvelle pour eux qu'est l'entreprise occidentale, son organisation, ses règles, sa façon d'organiser le partage des tâches entre ses membres, de les récompenser ou de les sanctionner, de les fidéliser ou, au contraire, de s'en séparer. Nous appliquons le même raisonnement au fait syndical et à la construction du dialogue social. Nous ne nous contentons pas, ce point est essentiel, d'analyser comment les "néophytes océaniens" font l'apprentissage de l'entreprise "moderne". Nous nous intéressons tout autant à l'imaginaire politique de ces Métropolitains et Caldoches que rencontrent les Océaniens. Nous avons précédemment⁴¹ travaillé dans le même esprit sur de nombreuses aires culturelles, attentifs à mettre en évidence en quoi le fonctionnement de l'entreprise moderne est partout, en France comme aux Etats-Unis, en Chine comme en Inde, affecté par les lectures culturellement singulières de leurs fonctionnement et de leurs enjeux.

39 sans relativiser pour cela les autres causes économiques ou historiques ; voir l'introduction.

40 Serge Tcherkezoff Faa Samoa L'Harmattan. Paris

41 Philippe d'Iribarne et alli, Cultures et Mondialisation. Le Seuil 1998.

Du même auteur :

EFFICACES, ENSEMBLE

Un Défi français

Seuil Avril 2009

CULTURES ET MONDIALISATION

Gérer par-delà les frontières

(en collaboration avec Philippe d'Iribarne, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar et Alain Henry)

Seuil, 1998; coll. "Points Essais" n° 482, 2002

