

# CONSTRUIRE ET PÉRENNISER

LE DIALOGUE SOCIAL  
EN NOUVELLE-CALÉDONIE

---

Jean-Pierre SEGAL



# SOMMAIRE

Introduction générale	6
TROIS ÉTUDES DE CAS	7
Présentation des terrains d'enquête	7
Méthode	7
ORGANISATION DE L'OUVRAGE	8

## PREMIERE PARTIE Trois études de cas

### CHAPITRE I : CARSDUD PREMIÈRE ÉPOQUE

<b>INTRODUCTION</b>	10
<b>UN PROJET AMBITIEUX RAPIDEMENT CONTRARIÉ</b>	11
Le projet de départ	11
Un recrutement inadapté	11
Un encadrement divisé	12
Une discipline impossible à faire respecter	12
Une ambiance interne détériorée	13
Des divisions qui se creusent	13
<b>LE DIALOGUE SOCIAL EN ÉCHEC</b>	14
Un cadre juridique largement ignoré des nouveaux embauchés	14
Des formes imprévues d'expression revendicatives	14
Une conflictualité sociale débordante	15
<b>DES INCOMPRÉHENSIONS PROFONDES</b>	16
Une reformulation locale de l'engagement syndical	16
Une direction expatriée déboussolée et vite délégitimée	17
Un ethnocentrisme contre-productif	18
<b>EPILOGUE</b>	19
<b>ENCADRÉ 1: PROLOGUE D'UN PROTOCOLE DE FIN DE CONFLIT 2006</b>	19
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE I</b>	20

### CHAPITRE II : CARSDUD DEUXIÈME ÉPOQUE

<b>INTRODUCTION</b>	21
Une nouvelle donne	21
Un corps social en partie renouvelé	22
<b>DES AMÉLIORATIONS SPECTACULAIRES DU CLIMAT SOCIAL</b>	22
Une remise en ordre de l'entreprise	22
Une convivialité rétablie	23
Un climat social devenu constructif	24
<b>ENCADRÉ 2 : EXTRAITS DU PRÉAMBULE DE L'ACCORD SUR LE DIALOGUE SOCIAL</b>	25

<b>UN VIRAGE MANAGÉRIAL</b>	25
Une nouvelle équipe de direction	26
Un leadership original	26
De nouvelles priorités	26
La mise en place des mesures de base d'une bonne gestion RH	27
<b>UNE PROFONDE VOLONTÉ D'APAISEMENT AU SEIN DU CORPS SOCIAL</b>	29
Un passé douloureux	29
Une reprise plus consensuelle qu'attendue	30
Une mise à distance d'un passé tourmenté	30
La conclusion d'un pacte interne entre les deux leaders syndicaux	30
Un désir partagé de sanctuariser l'entreprise	31
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE II</b>	31

### CHAPITRE III : KONIAMBO NICKEL

<b>INTRODUCTION</b>	33
<b>CONSTRUIRE TÔT LES BASES D'UN DIALOGUE SOCIAL REUSSI</b>	33
Un défi managérial	33
Un défi social	34
Des nouveaux embauchés sans expérience syndicale	34
Des atouts pour innover	34
Une équipe dirigeante diversifiée	35
<b>UNE STRATÉGIE SOCIALE PARTICIPATIVE</b>	36
<b>CONSTRUIRE UNE RELATION NOURRIE ENTRE GESTIONNAIRE ET RESPONSABLES SYNDICAUX</b>	37
Construire de la confiance	37
Une relève de générations à organiser au sein des syndicats	38
Préparer ensemble les négociations	38
Partager l'information sociale	39
<b>UN SUIVI VIGILANT DES RÉALITÉS DU TERRAIN</b>	40
Les affres inévitables d'un démarrage	40
<b>DES INITIATIVES GLOBALEMENT BIEN ACCUEILLIES</b>	41
Une comparaison heureuse relativement aux réalités sociales déjà vécues ailleurs	41
Un écho favorable avec une conception locale du dialogue	41
Les réserves des minoritaires	41
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE III</b>	42
Des vieux réflexes toujours présents en interne	42

# SOMMAIRE

## DEUXIEME PARTIE La question du comment.

### INTRODUCTION

- La question du pourquoi ?
- Le choix d'une stratégie partenariale
- La question du comment ?

## CHAPITRE IV : UN CONTEXTE SOCIAL CALÉDONIEN EN TRANSFORMATION

### LE CONTEXTE CALÉDONIEN DES RELATIONS DE TRAVAIL

- Un héritage tourmenté à prendre en compte
- Une culture de la confrontation
- La Nouvelle-Calédonie, économie émergente multiculturelle

### UN PAYSAGE SOCIAL EN PLEINE TRANSFORMATION

- Flashback : la construction du dialogue social dans les années 2007-2008
- La relance du dialogue social
- Des avancées en matière de formation et de médiation

### CONCLUSION DU CHAPITRE IV

## CHAPITRE V : LES LEVIERS LOCAUX D'UNE CONSTRUCTION RÉUSSIE DU DIALOGUE SOCIAL

### INTRODUCTION

- Deux contextes propices à l'établissement d'un dialogue social nourri
- Deux laboratoires pour une construction du dialogue social en milieu multiculturel

### LA DÉCLINAISON D'UNE STRATÉGIE SOCIALE PARTENARIALE

- Une stratégie originale
- Un partage actif en termes d'information
- Un support actif en matière de formation
- L'adoption de modalités participatives

### UN REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DES SYNDICATS LOCAUX

- Une certaine modération revendicative
- Des dynamiques de transformation du corps social de l'entreprise
- Une intégration nécessaire de ces transformations sociologiques

### UNE CONSTRUCTION INÉDITE DE CONVERGENCE INTERCULTURELLE

- La négociation contractuelle: aboutissement à l'occidentale d'un « *dialogue social réussi* »
- Les lectures océaniques d'un dialogue social réussi
- Des synergies possibles entre les cultures

### CONCLUSION DU CHAPITRE V

## CHAPITRE VI : LES CONDITIONS D'UNE PÉRENNISATION DU DIALOGUE SOCIAL

### INTRODUCTION

### PRÉVENIR LES DESTABILISATIONS INTERNES

### UNE MENACE BIEN RÉELLE DE FRAGMENTATION DU CORPS SOCIAL DE L'ENTREPRISE

- Des modes d'intégration largement diversifiées au sein du monde « *occidental* »
- L'interpellation culturelle océanienne

### DES PISTES A EXPLORER

- Veiller à la bonne intégration de tous (Ne laisser personne de côté)
- Concilier des conceptions distantes de l'égalité de traitement
- L'administration des sanctions

### ENCADRÉ 3 : L'IMPORTANCE DE LA CONVIVIALITÉ

- La gestion des promotions

### ENCADRÉ 4 : UN EXEMPLE DE BONNE PRATIQUE : L'ENTREPRISE DE BATIMENT

- Produire des hiérarchies intermédiaires localement légitimes

### GÉRER LES INTERACTIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT

### INTÉGRER L'IMPORTANCE LOCALE DE LA RELATION

### CONCLUSION DU CHAPITRE VI

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### UN MONDE DU TRAVAIL CALÉDONIEN CONTRASTÉ

- L'instabilité structurelle du monde du travail calédonien
- Un équilibre à entretenir

### DES ÉVOLUTIONS SIGNIFICATIVES AU SEIN DES ENTREPRISES CALÉDONIENNES

- Des apprentissages en cours chez les managers
- Des changements également escomptables du côté des organisations syndicales
- Un fort désir de vivre ensemble
- Que faut-il souhaiter au dialogue social en Nouvelle-Calédonie ?

# CONSTRUIRE ET PÉRENNISER LE DIALOGUE SOCIAL EN NOUVELLE-CALÉDONIE

Jean-Pierre SEGAL

# Remerciements

Cet ouvrage n'aurait pas vu le jour sans les précieux soutiens et conseils qui m'ont été apportés. Je voudrais remercier ici tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur aide.

Ces remerciements s'adressent, tout d'abord, au Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie pour le soutien apporté à l'écriture et la publication de cet ouvrage ainsi qu'à la Direction du travail et de l'emploi de Nouvelle-Calédonie qui a initié, encouragé et accompagné mes recherches.

Ils s'adressent aussi aux personnels et aux directions de CARSUD et KONIAMBO NICKEL, qui ont accepté d'ouvrir leur entreprise au regard de l'observateur extérieur que je suis. Je remercie celles et ceux qui ont pris le temps, en dépit d'emplois du temps chargés, de relire des versions provisoires de mes textes et de contribuer ainsi, par leurs remarques, à en améliorer la précision. Je suis surtout sensible à la confiance rare et précieuse que tous, dirigeants, syndicalistes, managers intermédiaires ou agents d'exécution, m'ont manifestée. Je les remercie aussi pour la qualité de l'accueil qui partout m'a été réservé.

Mes remerciements s'adressent, ensuite, à celles et ceux qui, à l'extérieur de ces deux entreprises, ont bien voulu relire des versions intermédiaires de ce texte et me faire part de leurs remarques et de leurs commentaires. Je voudrais donner ici une place particulière à Thierry Mennesson qui vient de disparaître. Thierry a, dès le début de mes recherches en 2007, manifesté son intérêt pour mon travail. Nous sommes ensuite devenus des amis et il a été, à chacune de mes venues, un interlocuteur privilégié, toujours incisif et bienveillant. En dépit de sa maladie, il a relu et discuté avec une agilité intellectuelle intacte plusieurs versions successives de ce texte. Merci aussi à tous mes autres relecteurs et, plus particulièrement, à Nadia Barret, François Barthelme, Magda Bonal-Turaud, Françoise Cayrol-Baudrillart, Laure Charlier, Eveline Delevaux, Pierre Garcia, Philippe d'Iribarne, Stéphanie Papin, Monique Richard et Christian Thuderoz.

Je voudrais, enfin, exprimer toute mon estime et ma reconnaissance à mon ami anthropologue Patrice Godin qui, en partageant généreusement avec moi sa connaissance de la culture kanak, m'a permis d'enrichir et d'approfondir l'analyse de mes données. Ce livre, comme le précédent, lui doit beaucoup.

Septembre 2015

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Rédigé en 2009, mon premier ouvrage<sup>1</sup> sur la construction du dialogue social en Nouvelle-Calédonie dressait un état des lieux des coopérations et des conflits observables à l'époque au sein d'un échantillon d'entreprises calédoniennes. L'objet de ce second livre est d'examiner, six ans plus tard, comment, en se situant toujours au niveau élémentaire du terrain<sup>2</sup>, pousser un cran plus loin l'analyse des enjeux associés à cette construction. Il s'inscrit ainsi dans la continuité du précédent tout en changeant de perspective. L'ouvrage propose de prolonger la question, déjà traitée, du « pourquoi ? » investir, tout particulièrement en Nouvelle-Calédonie, dans la construction et la pérennisation du dialogue social, celle du « comment » agir pour tendre vers la réalisation de cet objectif en tenant compte des particularités de ce contexte distant de plus de 17 000 kms de la France métropolitaine. Il propose de décrire les pratiques de deux entreprises, CARSUD et KONIAMBO NICKEL, qui se sont particulièrement investies dans cette construction et d'en examiner la portée et les limites au cours de la période analysée.

Cet ouvrage propose donc de réfléchir à partir d'expériences qui nous sont apparues fécondes pour poser un certain nombre d'enjeux à nos yeux cruciaux pour la construction d'une coopération efficace au sein des entreprises calédoniennes. Si certaines entreprises calédoniennes, en effet, ont modifié en profondeur leur pratique en matière de construction du dialogue social, elles se sont prudemment gardées de communiquer sur le sujet, mesurant la fragilité des équilibres atteints que pourraient menacer demain de moins bons résultats économiques, un renouvellement des leaders syndicaux ou une transition mal préparée entre les gestionnaires d'aujourd'hui et ceux qui leur succéderont. L'objectif de ce livre est à la fois de donner plus largement à voir ces pratiques et d'en analyser la portée et les limites pour mieux ouvrir le débat.

On s'intéressera plus particulièrement aux conditions dans lesquelles pourrait progressivement se construire, à l'échelle de ces deux entreprises, voire mais plus largement à celles de la Nouvelle-Calédonie, puisque les enjeux s'y posent le plus souvent en des termes comparables, un modèle de management capable à la fois d'organiser un dialogue social durable et efficace, d'intégrer les indispensables apports venus de l'extérieur du territoire et, de prendre sens à l'intérieur des repères culturels locaux en sorte que les salariés puissent (enfin !) s'approprier davantage les règles et les logiques organisant le vivre ensemble au sein de leur entreprise. Sans prétendre livrer des recettes toutes faites, cet ouvrage aura atteint son objectif s'il contribue à développer la réflexion de l'ensemble des acteurs, managers, syndicalistes et salariés, sur un thème se situant aujourd'hui encore au « cœur de la construction d'un destin commun »

---

1 - J-P Segal *Le monde du travail au cœur du destin commun. Employeurs, syndicats, salariés : dialogues en construction. Direction du travail et de l'emploi de Nouvelle-Calédonie. 2009*

2 - Le « terrain » s'oppose ici au niveau territorial ou au niveau des conventions collectives de branches dont débattent les fédérations et les états-majors des syndicats d'employeurs et de salariés. Ce dialogue social au niveau de l'entreprise se confond souvent, en particulier dans les entreprises de main d'œuvre, avec le management des ressources humaines.

## TROIS ÉTUDES DE CAS

### Présentation des terrains d'enquête

Le premier de nos terrains d'enquête a été réalisé il y a 7 ans au sein de l'entreprise de transport CARSUD alors en pleine effervescence. Ayant eu l'opportunité rare pour un chercheur de revenir dans l'entreprise 5 ans plus tard, y ayant découvert à cette occasion une situation totalement différente, il nous est apparu intéressant de fournir aux lecteurs une présentation plus détaillée à la fois de la situation passée et de la situation présente de cette entreprise bien connue des Calédoniens pour avoir fait pendant plusieurs années la une des journaux. Les deux premiers chapitres de cet ouvrage lui sont consacrés, décrivant et analysant l'étonnante transformation de cette entreprise. Le premier chapitre traite de la période de crise traversée par l'entreprise. Le second est consacré à la description et à l'analyse de son rétablissement.

Notre second cas possède une notoriété locale au moins équivalente mais pour d'autres raisons. KONIAMBO NICKEL, plus connue sous le nom de « *l'Usine du Nord* » est l'aboutissement d'un grand projet industriel installant en province nord une usine de transformation du nickel extrait du massif de Koniambo près de Voh. La construction de cette usine était en cours d'achèvement au moment de notre enquête tandis que la mise en exploitation montait progressivement en puissance.

Nos deux entreprises sont donc très différentes autant par leur taille – CARSUD emploie une petite centaine d'employés tandis que KONIAMBO NICKEL en emploiera à terme dix fois plus sans parler des nombreux sous-traitants – que par la nature de leur activité. Elles partagent pourtant la même volonté de construire des relations profondes et durables avec les organisations syndicales qu'elles considèrent comme des interlocuteurs incontournables de la négociation sociale mais aussi, fait plus rare en Nouvelle-Calédonie, comme des partenaires ressources à même de les aider à renforcer en leur sein la cohésion interne et l'esprit d'appartenance.

Cet engagement, comme nous le verrons, doit beaucoup aux convictions personnelles des équipes dirigeantes de ces deux entreprises. Mais il répond également à certaines caractéristiques objectives que partagent entre elles ces deux entreprises. L'une et l'autre ont été créées dans le cadre de l'intervention économique des provinces, celle du Nord, partie prenante éminente du projet de création de l'Usine du Nord, comme celle du Sud à l'origine de la création de CARSUD dont elle est actionnaire via sa structure d'intervention économique PROMOSUD.

L'une et l'autre, autre point commun, ont souhaité faire appel à des partenaires extérieurs de renommée internationale réputés à même d'apporter et de transmettre aux Calédoniens leurs compétences. L'une et l'autre, enfin, ont conçu ces interventions économiques comme étant des éléments essentiels d'une politique volontariste en matière d'emploi ciblant plus particulièrement comme bénéficiaires les jeunes Calédoniens ayant rencontré des difficultés d'insertion professionnelle soit par manque de formation soit par manque de débouchés.

L'une et l'autre sont ainsi conduites, du fait de leur actionnariat semi-public, à recruter et former une ressource humaine dont les expériences professionnelles antérieures sont souvent très limitées et dont la socialisation, s'agissant pour une très large majorité d'entre eux de jeunes Océaniens, Kanak et Wallisiens, s'est largement déroulée dans des univers aux repères culturels non occidentaux .

Ces caractéristiques que partagent nos deux entreprises leur imposent de porter une attention particulière aux questions de recrutement, de formation et d'encadrement de jeunes embauchés souvent sans expériences professionnelles antérieures. L'appel délibéré à des compétences extérieures pose dans le même temps la question de l'adaptation au contexte local calédonien de méthodes et de règles de travail forgées dans les environnements d'origine de ces experts. La réussite, enfin, de ces entreprises passe par l'instauration d'un dialogue social solide et durable avec des partenaires sociaux ayant eux-mêmes le défi d'organiser une main d'œuvre possédant généralement peu ou pas d'expérience syndicale.

Atypique à certains égards, si l'on considère l'histoire de leur création ou la visibilité publique des événements qui les concernent, CARSUD et KONIAMBO NICKEL apparaissent dans cette perspective comme des illustrations exemplaires des défis auxquels quasiment toutes les entreprises calédoniennes sont objectivement confrontées.

### Méthode

L'étude de cas, méthode sur laquelle nous nous appuyons dans cet ouvrage, permet d'assurer à l'analyse un ancrage concret. Il s'agit de donner à voir des stratégies sociales dont les effets sur la marche des entreprises peuvent donner à réfléchir et inspirer l'ensemble des acteurs de la vie économique et sociale du territoire.

Pareille analyse ne conduit nullement à prêter aux entreprises étudiées une réussite totale dans l'atteinte de leurs objectifs de départ et encore moins à les ériger en modèle. Les difficultés qu'elles ont ou qu'elles peuvent rencontrer encore ne sont pas moins instructives et

utiles à connaître pour ceux qui voudront à leur tour s'engager dans la voie où nos deux entreprises se sont avancées. Chacune de leurs équipes dirigeantes sait pertinemment qu'une transformation de son environnement économique ou politique peut remettre en question les équilibres internes comme pourrait aussi bien le faire une transition mal négociée avec ceux qui seront demain appelés à prendre le relais entre l'équipe dirigeante actuelle et celle qui prendra la suite. Ajoutons, enfin, qu'il est à nos yeux impossible, au regard de la diversité des entreprises calédoniennes, de concevoir un modèle unique que pourrait appliquer n'importe quelle entreprise calédonienne, indépendamment de son histoire, de sa taille ou des qualifications qu'elles offrent à ses salariés. Les différences patentes entre CARSUD et KONIAMBO NICKEL en termes de taille, de budget et de marché sont là pour nous le rappeler.

Notre première enquête chez CARSUD s'est déroulée en 2007. Les deux autres enquêtes se sont déroulées au cours de la période 2012-2013. Elles nous ont permis d'interroger à travers des vagues successives d'entretiens environ soixante-dix enquêtés constituant un échantillon très diversifié en termes de sexe, d'âge, de statut et de qualifications professionnelles. Les Océaniens, principalement des Kanak originaires des Iles Loyauté ou de la Grande Terre mais aussi d'autres Océaniens, venus de Wallis, du Vanuatu ou de Polynésie, occupent une place majoritaire dans notre échantillon, à l'image de la place qu'ils occupent dans le corps social des deux entreprises analysées.

Le parti adopté dans ce livre est d'analyser comparativement les représentations des « Océaniens<sup>3</sup> » et des « Européens », sans omettre de prendre en compte la position particulière tenue par les Kanak, à la fois peuple autochtone de Nouvelle-Calédonie et Océaniens, occupant à ce titre une position particulière dans la société que nous analysons. Cette méthodologie s'appuie sur notre expérience comparative interculturelle, développée bien avant le début de nos travaux en Nouvelle-Calédonie. Ce parti repose sur l'hypothèse de travail selon laquelle cohabitent au sein d'une aire culturelle donnée, d'un côté une grande diversité, facile à voir, des attitudes et des comportements, diversité fonction notamment de l'âge, du genre, de la classe sociale et de bien d'autres facteurs encore, et, de l'autre, des façons de voir et de penser, moins visibles mais bien réelles, partagées entre celles et ceux ayant été socialisés dans le même monde. Cette dimension est regardée comme d'une grande importance dans notre analyse du fonctionnement d'entreprises multiculturelles. Il y est fréquent, en effet, que des malentendus surgissent entre des acteurs qui, consciemment ou non lisent leur réalité commune de travail à travers des grilles différentes. Ce parti ne conduit nullement à ignorer, encore moins à gommer, les différences sensibles pouvant exister entre « Européens » sur bien des sujets, par exemple, entre Québécois, Métropolitains et « Calédoniens ».

Nous n'occulterons pas non plus les différences identitaires, les rivalités et les conflits d'intérêt qui peuvent parfois apparaître entre Océaniens au sein des entreprises, par exemple entre Kanak et Wallisiens. Mais, analysant de l'extérieur la société calédonienne, nous mettrons surtout l'accent sur les catégories de pensée qui, à nos yeux, rassemblent les perceptions « océaniques » du monde de l'entreprise, par comparaison et différence avec celles auxquelles se réfèrent des acteurs socialisés dans d'autres références<sup>4</sup>. Nous avons, enfin, rencontré dans le cadre de nos enquêtes de nombreux métis qui refusent à bon droit d'être classés dans l'une ou l'autre de ces catégories. L'opposition qui nous intéresse se situe au niveau des catégories de pensée dans lesquelles nos enquêtés ont été principalement socialisés, sans ignorer qu'une partie d'entre eux a bénéficié d'une double socialisation les conduisant à faire appel, selon la nature du sujet traité, à des grilles d'analyse plutôt « à l'europpéenne » ou plutôt « à l'océanique ».

## Organisation de l'ouvrage

Ce livre est organisé en deux parties et six chapitres.

La première partie est consacrée à l'exposition de nos trois cas : CARSUD « première époque », quand l'entreprise se trouvait en pleine tourmente sociale, CARSUD « deuxième époque », une fois la situation de l'entreprise rétablie, KONIAMBO au moment de la construction des bases d'un dialogue social durable dont le futur dira si elle est suffisamment solide pour faire face aux inévitables aléas et contradictions inattendues qui font la vie ordinaire de toutes les organisations.

---

3 - Nous utilisons dans ce livre le terme « Océaniens » par comparaison et opposition avec le terme « Occidentaux ». Sans ignorer les différences qui séparent entre eux, sur bien des aspects de la vie sociale ou de la coutume, les Kanak des Wallisiens ou des Tahitiens, sans sous-estimer l'importance des métissages dans l'aire géographique considérée, sans ignorer non plus l'influence de ce contexte océanique sur les représentations des Européens installés sur le territoire depuis une ou plusieurs générations, nous faisons référence à l'existence de différences, à nos yeux significatives, dans la façon d'envisager la construction d'un ordre social acceptable. Cette dimension politique est d'une grande importance dans l'analyse des rapports de travail au sein des entreprises et dans la légitimation des formes d'autorité en leur sein. Nous faisons l'hypothèse qu'une partie de ceux qui vivent en Océanie, quelle qu'ait été leur ethnie d'origine, partagent des repères communs sur cette dimension, au travers desquels ils lisent et interprètent les réalités qu'ils vivent en entreprise. Les mêmes peuvent avoir, hors de la sphère du travail, des attitudes et des comportements tout à fait différents, associés à des identités bien séparées et guidés par des valeurs divergentes sur bien des sujets. On peut mettre en évidence ce qui, au sein du monde européen, sépare les références latines, germaniques et anglo-saxonnes et, simultanément, s'intéresser et tenter d'analyser ce qui sépare la partie partagée de ces références des Européens aux références d'autres sociétés, par exemple asiatiques, africaines ou ... océaniques, sans pour cela nier l'évidence qu'au sein de chacune de ces aires culturelles existent d'autres différences, séparant par exemple références chinoises et japonaises. En Nouvelle-Calédonie, les Océaniens se recrutent principalement, mais non exclusivement, au sein de ce qu'il est localement convenu d'appeler les communautés kanak et wallisienne. Le lecteur doit garder en mémoire que l'emploi que nous faisons de cette catégorie n'est pas ethnicisé. Un Kanak formé et socialisé à l'europpéenne raisonnera sur bien des sujets « à l'occidentale », notamment à propos de la gestion d'une entreprise. Réciproquement, un Calédonien d'origine européenne développera probablement sur certains sujets, notamment dans la façon d'envisager les relations avec ceux qui sont venus de « l'extérieur », des représentations fortement influencées par les références océaniques.

La deuxième partie propose, tout d'abord, de replacer nos trois études de cas dans le contexte des transformations récentes des relations de travail en Nouvelle-Calédonie. Le lecteur qui découvrirait à travers ce livre le monde du travail calédonien pourra éventuellement commencer sa lecture par ce chapitre 4. Les deux chapitres suivants présentent une synthèse des enseignements pouvant être dégagés de ces trois études de cas s'agissant de répondre à cette fameuse question du « *Comment construire le dialogue social dans le contexte calédonien ?* ». Le cinquième chapitre analyse, en s'appuyant sur les données de nos trois enquêtes, les leviers influençant la construction du dialogue social en Nouvelle-Calédonie. Le chapitre 6 porte sur la gestion préventive des risques de voir cette construction ultérieurement fragilisée. La conclusion générale synthétise l'analyse développée dans cet ouvrage à la fois des rapports de travail au sein des entreprises calédoniennes et de leur régulation souhaitable et possible au travers d'un dialogue social en construction continue.

## TROIS ÉTUDES DE CAS

### CHAPITRE I

# CARSUD PREMIERE EPOQUE

#### INTRODUCTION :

Longtemps regardée comme la figure emblématique d'une conflictualité sociale impossible à réguler, CARSUD est aujourd'hui considérée comme une illustration exemplaire en matière de construction d'un vivre ensemble au travail entre toutes les communautés présentes en Nouvelle-Calédonie. Cette amélioration spectaculaire peut donner matière, comme nous le verrons, à de multiples interprétations privilégiant qui les transformations de l'environnement de l'entreprise, qui les évolutions internes affectant le corps social de l'entreprise, qui encore, et surtout, les inflexions données à son management.

L'histoire de l'entreprise nous intéresse moins en tant que « *success story* » dont pourraient s'inspirer demain d'autres entreprises calédoniennes que comme illustration exemplaire des risques et des opportunités associées à la multi-culturalité de l'entreprise. Les déboires longtemps expérimentés par les directions successives de l'entreprise, toutes débarquées de Métropole, sont loin, en effet, d'être sans équivalents connus dans d'autres entreprises calédoniennes.

La capacité démontrée à cimenter les efforts de tous ne constitue pas non plus un exemple isolé sur le territoire. La spécificité du cas CARSUD, et sa valeur pédagogique, réside surtout dans le fait d'avoir successivement produit le pire et le meilleur dans la même activité, avec les mêmes contraintes liées à l'exercice d'un métier difficile, qui plus est avec plus ou moins les mêmes acteurs.

Les orientations nouvelles données à la gestion de l'entreprise ne sont pas toutes pourtant d'une grande originalité. Beaucoup d'entre elles relèvent de l'application sérieuse de préconisations qu'on peut trouver dans la plupart des ouvrages de management. D'autres se singularisent surtout par la sincérité avec laquelle elles ont été mises en œuvre. Nous nous intéresserons prioritairement aux interprétations qu'en ont données les employés de CARSUD et nous porterons le même regard sur ce qui peut apparaître rétrospectivement comme les erreurs ou les oublis de leurs prédécesseurs.

Nous appuyant sur deux enquêtes approfondies menées à cinq ans de distance, la première en mars 2007, cinq ans après le lancement de l'entreprise, la seconde en juillet 2012, nous nous proposons de « raconter » l'histoire de CARSUD en deux chapitres. Le premier couvre la période 2002-2007 pendant laquelle l'entreprise s'est trouvée envahie par des conflits à répétition. Le second la période 2010-2013 pendant laquelle CARSUD est enfin parvenu à construire en son sein la coopération espérée non seulement entre partenaires sociaux mais plus largement entre les différentes composantes d'un corps social jusque-là divisé. Entre ces deux périodes se déroule une crise encore plus profonde que celles qui l'avaient précédée au sortir de laquelle a pu s'opérer une forme de renaissance d'une entreprise que beaucoup d'observateurs regardaient comme vouée à la disparition. Nous ne l'évoquerons pas ici à la fois faute de l'avoir suivie d'assez près pour être en mesure d'en analyser le déroulement mais aussi en raison de son caractère atypique à l'échelle du territoire. Les logiques d'action qui guident les acteurs dans ce que nous appellerons la première et la seconde époque de CARSUD nous paraissent, à l'inverse, éminemment représentatives des enjeux de construction de coopération et de gestion des conflits observables aujourd'hui en Nouvelle-Calédonie. Ce pourquoi, précisément, nous les avons choisies pour illustrer et étayer nos analyses.

## UN PROJET AMBITIEUX RAPIDEMENT CONTRARIÉ

### Le projet de départ

Au début des années 2000, les autorités publiques en charge de gérer les transports collectifs de voyageurs de Nouméa décident de lancer un grand projet de modernisation du réseau local de bus. Une nouvelle structure, employant une petite centaine de personnes, est alors constituée associant une holding publique locale à une entreprise métropolitaine, majoritaire au capital et chargée des opérations. CARSUD, c'est le nom donné à cette structure, a vocation à fusionner les anciennes entreprises familiales qui exploitaient, sans coordination transverse, les anciennes lignes. Elle est ainsi appelée à jouer un rôle majeur dans l'organisation de la mobilité au sein d'une agglomération de plus de 100 000 personnes concentrant la grande majorité des emplois, des commerces et des lieux d'enseignement. Les événements que nous analyserons dans ce livre affectent donc directement la vie quotidienne de nombreux habitants dans un contexte où beaucoup d'entre eux, et d'abord les Kanak et les autres Océaniens, ne sont pas motorisés et dépendent donc quotidiennement de la régularité des transports collectifs. Les paralysies à répétition du réseau auront donc un fort retentissement au sein du territoire et feront très souvent la une des journaux locaux.

Comme souvent en Nouvelle-Calédonie, les fonctions d'exécution, ici la conduite et l'entretien mécanique des bus, sont remplies par des Océaniens, natifs du territoire ou venus s'y installer, tandis que les fonctions de direction sont assurées par des « Européens », l'équipe dirigeante étant constituée de cadres métropolitains. L'encadrement intermédiaire est confié aux anciens patentés qui exploitaient familialement jusqu'ici précédemment les différentes lignes de l'ancien réseau.

Ce montage prometteur se heurte rapidement à une double difficulté : tandis que les recrutements opérés en dehors de l'entreprise par la Province se révèlent mal adaptés aux contraintes du métier, la coopération attendue entre les dirigeants venus de Métropole et les anciens patentés locaux n'est pas au rendez-vous.

### Un recrutement inadapté

La création de CARSUD avait mis un terme au monopole des petits entrepreneurs locaux qui exerçaient de façon indépendante cette profession de transporteur, recrutant par cooptation directe, souvent familiale, leurs conducteurs. La nouvelle structure a ouvert le marché du travail à un éventail beaucoup plus large de candidats. La province Sud, appelée dans le montage réalisé à contribuer financièrement à l'équilibre de son exploitation et à en assurer la tutelle, entendait à l'époque exercer une influence sur la formation et le recrutement des agents. Ces nouveaux emplois présentaient, en outre, l'intérêt supplémentaire d'être à la fois accessibles en termes de qualification demandée et, a priori, attractifs. Ils pouvaient, à ce double titre, s'insérer dans une stratégie de développement de l'emploi des jeunes du Grand Nouméa. Les premiers salariés, issus largement des communautés kanak et wallisiennes, feront souvent leur première expérience du monde du travail organisé « à la métropolitaine ». Beaucoup parmi eux espéraient se stabiliser dans un emploi regardé comme sûr, compte tenu du rôle de tutelle joué par la province Sud, après avoir connu la précarité. A l'expérience, certains s'aperçoivent que les disciplines requises et la charge mentale à supporter rendent l'exercice de ce métier difficile à exercer dans la durée.

*« Le service Emploi Formation, c'est eux qui font le recrutement. C'est beaucoup de travail psychologique, de responsabilités. Tout le monde croit que c'est facile. Le travail se fait beaucoup dans la tête. Y a des problèmes avec les gens qui n'arrivent pas à gérer cela »*

Beaucoup parmi ces jeunes recrues se révèlent, en effet, souvent mal adaptées aux exigences professionnelles d'une activité qui demande une hygiène de vie exemplaire et beaucoup de rigueur dans le respect des horaires comme dans la tenue des recettes. Peu intégrés à l'entreprise du fait d'un exercice solitaire du métier, certains parmi ces nouvelles recrues se lassent. *« Les six premiers mois il a les yeux grands ouverts, explique un superviseur. 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. Il dégénère, ne veulent plus exécuter nos ordres. »*

L'absentéisme chronique de certains chauffeurs, en particulier le lundi matin ou dans les jours qui suivent la remise de la paie de fin de mois, est pointée du doigt : *« Les conducteurs, ils venaient travailler quand ils voulaient, »* explique un agent de maîtrise évoquant sa surprise à ses débuts dans l'entreprise. *Il y avait beaucoup d'absence. Toujours les mêmes ! On manquait de chauffeurs. C'était incroyable « Les mecs à 4h du matin, ils ne sont pas là, se plaint un régulateur. Ils ne préviennent pas. La plupart du temps, c'est en fin de mois. J'ai reçu ma paye, je n'ai pas envie de travailler. Je ne vais pas au travail pendant trois jours. Je n'ai pas besoin, c'est ça aussi. Ils amènent les billets de maladie par des tiers. Ils traînent. Ils vont faire leurs courses ».* Les mesures disciplinaires prises pour tenter d'endiguer ces dérives semblent sans effet. *« Aujourd'hui, explique un agent de maîtrise, 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 ».* *« Aujourd'hui on est la seule entreprise qui ait encore autant de billets maladie, souligne un de ses collègues. Je ne sais pas s'il faut que je vous dise 486 jours de maladie depuis janvier (un trimestre) Quasiment toujours les mêmes. On est au top du top ! ».*

Le style de conduite de certains chauffeurs fait l'objet de jugements sévères. « *Y a des conducteurs qui traitent mal les bus, reconnaît un chauffeur, qui ne déclarent pas les accrochages. Qu'il faudrait suivre. Ils devraient considérer que ce n'est pas seulement les bus de l'entreprise mais leur bus à eux* ». Les usagers, spectateurs de ces excès, ne disent rien mais font les ajustements qui s'imposent : « *Y a des gens qui veulent pas monter avec certains chauffeurs, croit savoir un mécanicien. On attend l'autre car, ils disent. Les voyageurs, ils ne disent rien. Ils savent très bien ce qui se passe mais témoigner, ils le feront pas. Le chauffeur il va faire ses conneries. Les mecs ils savent. Ils ont rien dit. Le chauffeur il pourra continuer tant qu'il n'y en aura pas un pour lui dire.* » L'image extérieure de l'entreprise devient rapidement très négative. « *La société a mauvaise image, se plaint un autre agent citant les propos souvent entendus dans son voisinage : 'CARSUD, c'est vous les tas de cons qui roulez comme des tarés sur la route !'* ».

La direction identifie rapidement un niveau préoccupant d'évasion des recettes directement perçues par les conducteurs, certains s'autorisant, par exemple, à encaisser le prix du transport sans délivrer le billet. « *La première semaine, raconte le directeur fraîchement arrivé sur le territoire, 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 ho là. Mais je n'avais pas pensé qu'il y avait des gens qui doublaient leur salaire et ça, ça ne pouvait pas s'arrêter. J'ai même pris un car entier de 61 personnes et 55 assises normalement. Des gens qui avaient payé et qui n'avaient pas de ticket* ». Des licenciements en série sont opérés. « *On s'est séparé des personnes qui ont fait des choses graves, confirme un conducteur. La fraude était l'ennemi n°1 de la boîte* ».

### Un encadrement divisé

La direction de l'entreprise aimerait pouvoir compter sur son encadrement intermédiaire local pour faire respecter les règles de travail et remettre ces nouveaux embauchés sur le droit chemin. Les relations entretenues entre les cadres métropolitains et les agents de maîtrise locaux se révèlent dans les faits très difficiles. « *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* », se plaint le directeur en poste lors de notre première enquête. Habitué à travailler à leur compte, les anciens patentés n'apprécient pas l'autorité affichant « *à la française* » les différences de statut, a fortiori si celle-ci les prive de leur ancienne autonomie. « *C'était des Zoreilles* », se souvient un de ces agents de maîtrise, mais un peu trop âgés. Il fallait faire à leur manière. Il fallait par exemple que je rende compte pourquoi j'étais allé au magasin avec la voiture ». Dans le même temps, eux-mêmes éprouvent des difficultés à imposer leur autorité aux jeunes conducteurs. Bien qu'ils disposent désormais d'une plus grande sécurité économique et d'horaires de travail moins contraignants, ces nouveaux agents de maîtrise ne sont pas vraiment satisfaits de leur sort. Les voici davantage disposés à prêter main forte à la contestation interne qui s'élève qu'à se placer clairement aux côtés d'une direction qu'ils sont loin de tous apprécier.

Le groupe des agents de maîtrise, déjà très hétérogène au départ, ne tarde pas d'ailleurs à éclater entre soutien et adversaire de la direction. Cette division finit par peser très fortement sur le fonctionnement de l'organisation. « *Je passe, le silence s'installe, raconte un agent de maîtrise accusé d'être au service de la direction. Pareil avec mes collègues. Si on se démarque on se fait mettre à l'écart. C'est assez dur* ». Elus délégués à l'issue des premières élections professionnelles, en raison notamment des caractéristiques sédentaires de leur poste qui leur permet de communiquer facilement avec les conducteurs, certains d'entre eux prennent la tête de la contestation interne de l'autorité de ceux qui, venus de la lointaine Métropole, n'ont pas su se faire accepter. D'autres, à l'inverse, refusent de jouer une telle partition et prennent un parti inverse, créant ainsi de profondes divisions au sein même des agents de maîtrise. Injures et menaces sont échangées qui enveniment l'ensemble des rapports sociaux dans l'entreprise. « *Même entre les agents de maîtrise, témoigne en 2007 un des superviseurs, 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 ! ça n'est pas seulement entre syndicat, de personne à personne. Je ne l'aime pas, je ne lui parle pas.* »

### Une discipline impossible à faire respecter

Quand l'entreprise a commencé à distribuer des sanctions, pensant pouvoir ainsi endiguer les dérives observées au niveau de l'absentéisme et de la mauvaise tenue des recettes, un cycle répressif s'est enclenché. « *Y a eu du laisser-aller au niveau des salariés, admet un agent de maîtrise. Il y a une nouvelle grille de sanction. Mais c'est très dur de faire entrer cela dans la tête de certains conducteurs. Y en a qui réagissent bien et d'autres qui demain seront absents encore* ». Le syndicat est devenu à la fois un espace protecteur et un lieu de contestation des autorités venues de Métropole. « *Certains ont adhéré pour pouvoir entre guillemets se protéger de leur carrière, reconnaît un syndicaliste. Je ne dis pas tous, hein ! Le truc s'est amplifié avec les nouveaux chauffeurs qui sont arrivés. Ils se sont mis dans le syndicat parce qu'ils ne voulaient pas se laisser emmerder par tel ou tel.* »

L'encadrement intermédiaire, ayant pris des responsabilités syndicales, vit alors une situation de double contrainte, d'un côté, censé sanctionner les fautes des agents placés sous son autorité et, de l'autre, censé les défendre au nom de la solidarité syndicale. « *Tout passait par le syndicat, raconte un superviseur, et quand il y avait une décision prise par le syndicat, sur les sanctions ou sur les débuts de conflit, que je le voulais ou pas, fallait le faire. J'avais surpris cette personne là en fraude et mon syndicat me demandait d'aller faire grève pour cette personne-là ! Je ne*

*pouvais pas virer le mec et faire la grève pour le réintégrer, quoi ! Mettez- vous à ma place ! Parce que cette personne là, tout le monde était son copain, alors il fallait lui sauver la vie ».* Chacune des décisions prises, qu'il s'agisse d'une affectation à un roulement ou de l'application d'une sanction disciplinaire, prête le flanc à des interprétations en termes de favoritisme syndical ou au contraire de règlement de compte interne.

La direction de l'entreprise est elle aussi soumise à des impératifs contradictoires : soit adopter une ligne de conduite ferme au risque de voir le syndicat protégeant le contrevenant paralyser le fonctionnement de l'entreprise ; soit retenir une ligne plus compréhensive, avec un autre risque, celui de voir l'autre syndicat, qui a gardé en mémoire le traitement de situations similaires, menacer d'intervenir à son tour dans la bagarre. Au nom du maintien de la paix sociale, réclamée par sa tutelle, la direction est, dans les faits, contrainte de lâcher du lest, à l'opposé de ses propres convictions. « *Aujourd'hui, explique le directeur, 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...* ».

### Une ambiance interne détériorée

Des spirales négatives se multiplient : l'impunité offerte encourage à certains égards les comportements déviants en matière de fraude et de ponctualité. Les tensions internes suscitent la démotivation des salariés qui restaient jusqu'ici impliqués et qui attendent davantage de fermeté de la part de la Direction. L'absentéisme progresse. Les règles organisant la vie collective cessant de s'appliquer à tous, la voie s'ouvre grande à toutes les contestations possibles et imaginables de tout ce qui pourrait de près ou de loin s'apparenter à un acte d'autorité.

Cette situation ne manque pas de peser sur l'ambiance interne de travail comme sur la motivation des salariés. « *Ici, c'est simple, indique un chauffeur, il n'y a que des problèmes* ». « *Je pense qu'il y a l'état d'esprit par rapport à l'entreprise et tout ce qui s'y déroule, explique un agent de maîtrise. 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* ». Les agents issus de petites entreprises où l'on travaillait dur, sans se plaindre et dans une bonne ambiance de travail, mesurent ce qu'ils ont perdu : « *Auparavant, dans les PME, explique l'un d'entre eux, les gens étaient auto disciplinés Il n'y avait pratiquement pas de sanction. Ils arrivaient dans une ambiance de travail saine où les gens s'entendaient bien entre eux. Automatiquement, les gens s'adaptent. Maintenant la personne qui arrive à CARSUD...* » . L'impunité de fait dont disposent les éléments déviants décourage ceux qui, en dépit des difficultés, estiment continuer à faire leur travail. « *La direction devrait nous débarrasser de ces gens* » nous déclare un mécanicien particulièrement remonté contre les « *fauteurs de troubles* ».

Les cadres venus de Métropole eux-mêmes finissent par y perdre leur latin et abrègent la durée de leur mandat, aspirant à pouvoir retravailler dans un autre contexte : « *Moi, j'en ai perdu le sens du métier, nous confie le directeur alors sur le 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)* ».

### Des divisions qui se creusent

Les oppositions entre les deux principaux syndicats présents dans l'entreprise, l'USTKE<sup>4</sup> et l'USOENC<sup>5</sup>, tendent simultanément à se creuser. Etroitement lié au parti indépendantiste local, l'un d'entre eux, qui regroupe surtout les « *natifs* » du territoire, radicalise ses positions et s'engage avec le soutien actif de sa maison-mère qui vise explicitement l'actionnaire majoritaire de l'entreprise. « *Je ne dis pas que je rejette, ce sont mes frères océaniques, se plaint à l'époque un délégué du personnel kanak. Je leur parle. Je leur ai dit : 'les gars, oubliez pas que vous êtes chez moi ! Laissez-moi une part de gâteau* ». L'autre syndicat, auquel se rallient ceux qui s'inquiètent du risque de perdre leur emploi mais aussi ceux qui, venus des autres îles du Pacifique, n'entendent pas se laisser traiter en citoyen de seconde zone, appelle à ne pas interrompre le travail et, pour ne rien arranger, rafle pour ses adhérents les promotions internes. « *Les Mélanésiens se sentent chez eux mais il faut vivre avec les autres, déclare un Calédonien « européen* ». 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. »

Les relations de concurrence « *ordinaire* » qui existaient entre les deux syndicats dans les débuts de CARSUD se dégradent au fur et à mesure que s'intensifient les différends entre la direction et le syndicat indépendantiste. Sans soutenir la direction, voire en cherchant même à tirer parti de la situation, l'USOENC refuse de s'associer aux blocages de l'entreprise et contribue de fait à une exploitation partielle du réseau. Alors que Kanak et Wallisiens avaient collaboré sans difficulté pendant les premières années de l'entreprise, associés pour obtenir des améliorations salariales, la dynamique qui s'enclenche menace de réveiller en interne les rivalités ethniques qui jusqu'ici avaient été tenues à l'extérieur de

4 - L'USTKE, Union syndicale des travailleurs kanaks et des exploités, est le second syndicat en termes de représentativité au sein du secteur privé. Créé au début des années 80, l'USTKE entretient localement des liens étroits avec le courant politique indépendantiste et bénéficie du soutien de la CGT métropolitaine. L'USTKE adopte au moment des événements décrits une ligne radicale et fait de CARSUD une de ses cibles.

5 - L'USOENC, principal syndicat en termes de représentativité au sein du secteur privé, l'Union des syndicats des ouvriers et employés de Nouvelle-Calédonie, à l'image de la CFDT en France avec laquelle elle entretient des liens étroits, une posture générale de négociation tout en se montrant offensive dans certains secteurs

l'entreprise. « *Au début, poursuit notre enquêté, on y arrivait à s'entendre entre les deux syndicats. Mais depuis que lui (le Directeur) est arrivé, il a divisé. Il est fort pour cela. C'est ce qu'il vient de faire ! Je lui ai dit et (je l'ai dit) à l'autre délégué : 'Fais gaffe ! Joue pas ce jeu, ce n'est pas comme ça qu'on va s'en sortir !' ».* « *Y avait pas d'égalité (entre syndicats), constate rétrospectivement un militant USTKE interrogé en 2012, et du coup ça n'a fait que s'envenimer, s'envenimer jusqu'à arriver des fois qu'on était presque à la limite de se fritter entre syndicats ».*

## LE DIALOGUE SOCIAL EN ÉCHEC

Un dialogue social nourri aurait pu apparaître comme le moyen par excellence pour restaurer le calme attendu du plus grand nombre dans une entreprise en proie à de telles difficultés. C'est exactement l'inverse qui se produit. Les directeurs qui se succèdent tentent sans succès de construire des accords avec leurs partenaires sociaux, soutenus et épaulés par la Direction du travail et de l'emploi. La fissure qui s'est constituée entre les premières directions et les organisations syndicales locales semble impossible à combler. Loin d'être un cadre propice au rapprochement des points de vue des parties en présence, les instances représentatives du personnel deviennent, selon un scénario qui n'est pas inconnu en Métropole, le cadre de véritables foires d'empoigne où l'on s'affronte plutôt qu'on ne s'écoute ou qu'a fortiori on dialogue : « *Avant je vous avoue, déclare une conductrice déléguée du plus modéré des deux syndicats, j'étais secrétaire de réunion j'avais en face de moi quelqu'un qui était vraiment dur à discuter. Pour moi, à chaque fois, je ne stressais pas mais j'appréhendais. Ce n'était pas des réunions c'était des bagarres ».*

### Un cadre juridique largement ignoré des nouveaux embauchés

A l'image des moyennes et grandes entreprises à l'échelle calédonienne, notre entreprise s'est vue très rapidement dotée d'institutions représentatives du personnel. Les premières élections professionnelles ont été concomitantes avec l'introduction des syndicats dans l'entreprise. La plupart des nouveaux embauchés n'ont aucune expérience en la matière, n'ayant jusqu'à présent travaillé qu'au sein de petites structures privées d'un tel cadre d'organisation du dialogue social. La plupart des nouveaux embauchés sont alors dans une parfaite méconnaissance des droits et des devoirs que leur accorde et leur impose le Code du Travail. Les dirigeants venus de Métropole semblent, quant à eux, enfermés dans l'illusion de croire que leurs interlocuteurs connaissent et comprennent aussi bien qu'eux les règles sociales transplantées depuis la Métropole.

Les employés locaux sont en revanche parfaitement à même de construire des plateformes revendicatives et de mener, avec un sens aigu du rapport de force, les actions susceptibles de hâter leur satisfaction. Ils n'ont, à cet égard, qu'à puiser dans leur capital d'expérience et s'inspirer des méthodes employées au sein des sociétés dont ils sont issus pour mobiliser des troupes, exprimer des revendications et engager des luttes pour obtenir gain de cause, soit sous la forme très codifiée du palabre soit à travers l'usage de la force là où auront échoué les médiations censées rapprocher les points de vue des protagonistes. La perspective légaliste dans laquelle se situent les responsables de l'entreprise, perspective affirmant que des règles et des instances spécifiques, codifiées en Métropole et transposées aux antipodes, devraient s'appliquer pour exprimer et débattre des revendications sociales, a peu de chances de les convaincre de son bien-fondé. D'autant moins, doit-on ajouter, que les employés locaux en ignorent le contenu et regardent forcément avec méfiance des règles à l'édification desquelles ils n'ont pas été associés et qui, dans leur esprit, pourraient bien avoir comme finalité principale de reproduire les rapports de domination de l'ancienne ère coloniale.

### Des formes imprévues d'expression revendicatives

Les premières revendications formulées par les organisations syndicales concernaient de façon très classique les rémunérations. « *Conducteur chez CARSUD, explique un agent de maîtrise, ce n'était pas payé une misère mais ce n'était pas très valorisant. C'est vrai que tous les permis avaient été offerts mais les mecs ils étaient au SMIG avec la responsabilité. Là-dessus on avait un règlement intérieur que je trouvais trop strict pas de droit à l'erreur. C'était tout de suite sanction, licenciement. C'était un truc tout à fait métro. En Métropole, la maladie du Lundi matin ça n'existe pas ! D'un côté une direction hyper stricte, de l'autre des mecs peu payés ça ne pouvait que dégénérer ».*

Celles-ci avaient été initialement placées, peut-être en contrepartie implicite de la gratuité de la formation à la conduite qui était offerte par la province Sud, à des niveaux relativement bas, au regard des responsabilités confiées aux chauffeurs comme au regard du coût de la vie élevé « *Au bout d'un an, déclarait en 2007 un conducteur, on s'est syndiqué parce qu'on avait un salaire qui était très très bas. Au départ, on a eu beaucoup de choses à revendiquer. C'est là que ça a commencé à être tendu. On commençait à 104 000 F ».* « *La vie en Calédonie, c'est très cher, explique à l'époque un conducteur. Je peux vous dire avec un loyer de 60 000F, deux enfants et un salaire de 150 000, on est forcé de faire des petits boulots au noir pour compléter. C'est la profession elle-même qui est mal payée : je transporte des vies, pas comme les transporteurs du BTP ».* Les employés de CARSUD imaginaient pouvoir obtenir bien davantage de la part d'un employeur public que des employeurs privés pour lesquels ils avaient travaillé précédemment : « *Ici les gars ils sont partis de l'idée que le réseau appartient à la Province, aux autorités. Que ça fait partie du gouvernement, donc que ça a beaucoup de sous et donc qu'on peut demander, demander, et être bien payé. Pour eux c'est la poule aux œufs d'or. Ils n'ont pas compris que c'est une société qui s'occupe du réseau pour la Province. Pour eux, si on travaille pour la Province, c'est des gros salaires » (agent de maîtrise).*

Aux dires de la partie syndicale, les premières équipes de direction, probablement encouragées dans l'adoption d'une telle ligne par leur maison-mère, auraient adopté une stratégie de fermeté excessive encourageant leurs interlocuteurs à utiliser d'autres moyens pour obtenir satisfaction. « *La politique du Groupe Métropolitain, nous déclare un syndicaliste, pour obtenir quelque chose, ils sont pratiquement obligés de bloquer. Reste à savoir combien de temps. On n'obtient du Groupe qu'avec la pression maximale. C'est dommage, ça se passe relativement bien et on obtient des trucs concrets. Est-ce qu'ils ne pourraient pas anticiper ou alors, s'ils ne pouvaient pas, faire durer le conflit plus longtemps ?* » A l'opposé, les organisations syndicales semblent avoir surestimé, si l'on en croit les témoignages reçus de l'autre partie, les capacités financières d'une entreprise encore débutante, en refusant de prendre au sérieux ses exigences d'équilibre financier. Force est de constater, dans tous les cas, que la concertation sociale a rapidement tourné court ouvrant la voie à une succession d'affrontements fragilisant à chaque fois davantage la situation de l'entreprise.

### Une conflictualité sociale débordante

Rapidement cependant, la conflictualité sociale a pris une tournure, classique en Nouvelle-Calédonie mais à laquelle les cadres métropolitains n'étaient pas du tout préparés. Les voici confrontés à des débordements verbaux, des insultes et des manifestations violentes qui s'inscrivent en rupture totale avec le respect traditionnellement dû à l'autorité dirigeante, en Océanie comme ailleurs.

Qu'il s'agisse d'obtenir l'indulgence des dirigeants dans l'administration d'une sanction, la satisfaction d'une revendication individuelle en matière de prise de congés ou de changements de service, l'obtention par un adhérent, souvent le délégué lui-même, d'une promotion professionnelle, les revendications formulées n'envisageaient jamais l'amélioration collective des conditions de travail ou des avantages sociaux, thèmes sur lesquels les dirigeants métropolitains avaient l'habitude de négocier avec leurs partenaires sociaux. Elles se nourrissent, en revanche, d'une comparaison attentive des concessions préalablement faites à l'autre syndicat. « *Lors du dernier conflit, on n'était pas contre le licenciement de notre collègue, explique un militant. 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* ». « *J'ai un des syndicats sur le dos, indique le directeur. J'ai l'autre syndicat qui pense que j'ai fait trop de concessions au premier.* »

Là où ils auraient volontiers négocié une prime d'assiduité contre une baisse de l'absentéisme, une amélioration de la couverture sociale en échange d'une amélioration de la productivité ou d'une plus grande flexibilité des horaires de travail, les voilà confrontés à des situations autrement plus inconfortables. « *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* » (extrait d'un document de travail remis par la Direction de l'Entreprise de transport dans le cadre de la préparation du protocole de prévention des conflits).

Amorcée généralement par un blocage de la sortie des bus, pour créer un rapport de force favorable, la négociation qui s'engage à chaud n'ouvre souvent le choix aux dirigeants qu'entre deux options négatives : ou bien céder, afin d'obtenir une reprise rapide du travail pénalisant le moins possible les usagers, avec le risque de créer un précédent dans lequel l'autre syndicat ne manquera pas de s'engouffrer à la première occasion, ou bien entrer dans un conflit qui possède toutes les chances de se radicaliser, les grévistes pouvant avec le soutien de leurs camarades syndicaux des autres entreprises tenir longtemps et, en externalisant le conflit, lui donner une ampleur et une imprévisibilité redoutables. Acculée à faire des concessions en chaîne sans obtenir en contrepartie le calme social espéré, la direction finit par cesser de croire aux vertus mêmes d'un dialogue social jugé impossible à construire. « *Je pense 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* ».

La direction de CARSUD n'a d'autre voie de salut que d'appeler à la rescousse la Direction du Travail et de l'Emploi, maintes fois sollicitée comme médiateur pour trouver des issues aux conflits qui se succèdent à répétition. Tandis que les responsables de l'entreprise voudraient croire, prenant à la lettre l'expression « *protocole de fin de conflit* », à la possibilité de repartir sur des bases nouvelles, l'autre partie considère qu'il ne s'agit là que d'un simple armistice et que le conflit court toujours, n'ayant pas été réglé « *sur le fond* » et selon des modalités faisant réellement sens dans leurs propres repères. « *Le dernier conflit, explique un délégué, c'est les séquelles du conflit qu'on a eu à la fin de l'année dernière. Le conflit n'avait pas été réglé au fond* ». La signature d'un document rédigé dans le langage juridique du pouvoir en place ne paraît pas vraiment les engager comme saurait probablement mieux le faire une cérémonie actant l'obtention d'un véritable consensus entre toutes les parties du conflit. « *Tous les conflits qu'on a eu, déclare le directeur, 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* ».

A quoi bon négocier et concéder toujours davantage, s'interrogeait notre directeur, si l'on obtient aucune des contreparties attendues : « *On ne sait pas quoi faire. Jusqu'au dernier moment on me dit maintenant il faut faire un geste. J'ai lâché...* ». Le remplacement anticipé d'un directeur, désireux de trouver ailleurs de meilleures conditions pour exercer son métier, loin de calmer la conflictualité sociale pouvait alors la relancer : « *La direction ne tenait pas le choc, se souvient un ancien. Syndicalement, ça les arrangeait pas mal ! Nouveau directeur, nouvelles revendications* ».

## DES INCOMPRÉHENSIONS PROFONDES

Les causes de cet échec sont multiples mais peuvent être regroupées en deux catégories. Pour partie, cette conflictualité est liée à des données extérieures de l'entreprise. L'USTKE accueille très négativement, en effet, la présence du groupe métropolitain aussi bien dans l'actionnariat de l'entreprise que dans son management. Aux yeux de nombreux observateurs le syndicat indépendantiste est suspecté d'instrumenter les difficultés internes de l'entreprise. La présence en tant qu'actionnaire principal du groupe métropolitain confère à l'entreprise une place particulière dans la plateforme revendicative de l'USTKE. Les difficultés internes que connaît l'entreprise peuvent être mises au service d'une ligne politique cherchant à décourager la présence de tels investisseurs sur le territoire. Un des délégués, interrogé en 2007 un an avant que n'éclate la crise la plus intense de 2008, n'en fait à l'époque pas mystère : « *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 traduisent 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* ».

Force est pourtant de constater que les premières contestations internes ont été chez CARSUD le fait de l'USOENC et que les responsables territoriaux du syndicat indépendantiste ont parfois tenté, sans plus de succès que les autres médiateurs dépêchés sur place, de tempérer les ardeurs des militants locaux. La radicalisation de la ligne stratégique de l'USTKE, conduisant à la « *reprise en main du conflit par la maison-mère* » (selon l'expression des adhérents locaux), n'intervient qu'à partir de 2008 et ne rend donc pas compte des débordements antérieurs à cette date dont les déterminants sont principalement le fait des acteurs internes.

Pour une autre part, cet échec du dialogue social est indissociable d'une incompréhension très exemplaire de la situation multiculturelle du territoire qui se manifeste entre une direction aux références « *européennes* » et des sections syndicales locales très imprégnées de références océaniques (sans pour cela ignorer les opportunités offertes par la législation sociale). Les premiers gestionnaires n'ont probablement pas pris la mesure des risques associés au contexte politico-social dans lequel leur entreprise s'inscrit. Ceux qui leur ont succédé ont été confrontés à des situations échappant à leur contrôle.

Tous ces dirigeants se sont par ailleurs projetés dans le rôle de technicien du transport et de gestionnaire dans lequel jusqu'ici ils s'étaient sentis à l'aise. Ils n'ont manifestement pas su se départir de cette conception métropolitaine de leur rôle sans avoir jamais été en mesure, compte-tenu de la brièveté de leur passage en Nouvelle-Calédonie, de comprendre et a fortiori d'endosser une version locale capable d'incarner une communauté de travail. A l'inverse, ils sont apparus comme les simples mandataires d'un groupe « *extérieur* », rendant prioritairement compte au groupe les ayant dépêchés sur place qu'à leurs propres employés.

### Une reformulation locale de l'engagement syndical

Les directions métropolitaines passent à côté des reformulations locales de l'engagement syndical et ne peuvent, de ce fait, intégrer à leur stratégie une dimension essentielle à la compréhension de la situation. L'adhésion syndicale pour la plupart des employés de CARSUD n'a pas initialement pour finalité première l'augmentation du pouvoir de négociation du collectif des salariés. Elle a d'abord vocation à assurer protection et socialisation dans un univers étranger aux règles de fonctionnement mal connues. Cette adhésion s'inscrit dans un contexte de crainte à l'égard de la direction, sans doute nourrie par les expériences précaires que de nombreux salariés avaient faites avant leur embauche chez CARSUD. « *Au cas où je suis convoqué par le chef d'exploitation, explique un chauffeur, c'est bien d'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* ».

L'adhésion syndicale a également valeur de socialisation au sein d'un collectif qui reconstruit le groupe communautaire au sein duquel les jeunes Océaniens ont l'habitude d'évoluer. Si l'entreprise ne parvient pas à construire un collectif au sein duquel chaque employé puisse se sentir pleinement intégré, écouté et considéré dans sa singularité.

L'appartenance syndicale répond au besoin d'affiliation à un groupe solidaire au sein duquel le salarié retrouve place, parole et tissu croisé d'obligations. Elle offre la possibilité de reproduire entre adhérent de base et leader syndical le même type de relation que celui ordinairement entretenu avec un chef de communauté. Chaque syndicat s'efforce d'attirer à lui les nouveaux embauchés qui, eux-mêmes, ne se font pas prier pour adhérer, pas nécessairement sur la base de choix politique ou d'appartenance à un même statut professionnel, mais

plutôt en fonction des liens sociaux déjà tissés hors de l'entreprise. On comprend dans ce contexte les raisons pour lesquelles les leaders syndicaux, dont le rôle est de fédérer et protéger les membres du groupe qui s'est reconnu en eux, s'intéressent en priorité à la défense des intérêts de leurs adhérents, attentifs à ce que le collectif qu'ils représentent soit aussi bien traité que ses rivaux.

De telles pratiques contredisent évidemment les représentations métropolitaines de la figure idéale du militant syndical, homme de dialogue et de progrès social, entièrement dévoué à la Cause. Incapables de prendre la distance qui conviendrait vis-à-vis de repères culturels largement inconscients, les dirigeants venus de métropole se dédouanent à bon compte de n'avoir pas su construire un dialogue fructueux avec leurs partenaires sociaux locaux au prétexte, l'expression prend toute sa saveur dans une bouche métropolitaine, qu'ils ne font pas « *leur métier de syndicaliste* » : « *Ils ne font pas leur métier de syndicaliste, se plaignait le directeur en poste lors de notre première enquête. Ils ne font que me faire ch... pour défendre des intérêts individuels, clientélistes et toujours mal placés. Ça n'est jamais la défense d'intérêts collectifs... 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. Les syndicats, c'est la défense des intérêts individuels* ».

Si l'entreprise ne parvient pas à créer en son sein une véritable communauté d'appartenance, la section syndicale pourra offrir un collectif de substitution au risque – pour le management – que ce « *Nous* » inclusif soit simultanément un « *Nous exclusif* » mettant en situation d'extériorité les employés non syndiqués et la direction, a fortiori si celle-ci vient de Métropole. La présence de plusieurs syndicats, regroupant les employés sur des bases identitaires bien plus qu'idéologiques, pourra accroître les risques de division du corps social s'il n'existe pas, en parallèle, des forces agissantes à même de ménager la cohésion sociale de l'entreprise.

C'est précisément ce scénario qui se déroule au sein de CARSUD. La camaraderie qui s'était établie spontanément entre tous les nouveaux conducteurs, chacun ayant à cœur de trouver sa place dans une nouvelle collectivité où tout était encore à faire, résistera mal au cours des événements qu'on a décrit. Le pluralisme syndical, importé de Métropole comme le reste du cadre institutionnel organisant démocratie sociale et régulation des relations de travail en Nouvelle-Calédonie, peut produire des effets inattendus si les logiques d'adhésions à tel ou tel syndicat suivent des logiques reposant davantage sur des solidarités communautaires que sur des convergences avec la ligne revendicative adoptée.

Pareille division finit manifestement par s'opérer chez CARSUD – ce qui n'était pas le cas à ses débuts – conduisant à l'établissement d'une partition du corps social de l'entreprise en trois factions : tandis que l'USTKE fédère essentiellement des Kanak sympathisants des indépendantistes, l'USOENC réunit autour des Wallisiens, nombreux dans l'entreprise, tous ceux qui ne se reconnaissent pas dans cette option. « *La personne qui arrive, elle trouve deux syndicats qui se battent, explique un enquêté. Elle sera bien obligée de se mettre d'un côté ou de l'autre. Au milieu, ce n'est pas évident Faut laisser couler !* ». Un troisième courant, minoritaire, regroupe les rares éléments restés fidèles aux directions qui se succèdent et qui entendent se tenir en dehors de la contestation syndicale interne.

Chaque syndicat s'occupe de ses propres affaires, en d'autres termes de ses propres adhérents dont les attentes sont consignées dans un cahier de revendication présenté sans souci de coordination avec l'autre syndicat. « *J'ai dit à mes adhérents de ne pas s'occuper d'eux, nous déclare un des deux délégués syndicaux. La concurrence vive entre les deux syndicats a conduit chacun d'entre eux à sortir du rôle classique d'avocat du salarié exposé à une mise à pied ou un licenciement, les amenant à défendre et justifier n'importe quel excès, chaque syndicat trouvant dans les concessions faites précédemment par la direction au syndicat rival motif pour exiger la même indulgence à l'égard de ses propres adhérents. Le syndicat monte au créneau pour défendre son adhérent, explique un régulateur. L'autre observe* ».

La position de la direction devient dans pareille configuration éminemment délicate. « *Quand la direction cède quoi que ce soit à un syndicat, elle doit toujours calculer, se plaint le directeur en poste, 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 ». La rotation rapide qui s'opère à la tête de l'entreprise, du fait de l'usure mentale et du sentiment d'impuissance qui habitent les dirigeants qui se succèdent, ne fait que renforcer l'isolement et l'extériorité vis-à-vis du collectif de travail de ces responsables. Ceux-ci sont regardés non pas comme les incarnations de l'entreprise (en tant que communauté) et/ou comme les garants attendus de son unité mais comme les porte-voix des pouvoirs extérieurs (groupe métropolitain, autorité provinciale) et, pire encore aux yeux des militants du syndicat indépendantiste, des diviseurs injustes favorisant à leur dépens l'autre syndicat devenu plus conciliant. « *On a essayé d'avoir une prime pour la grève, nous déclare en 2007 le délégué USOENC, du fait qu'on a continué à travailler malgré les insultes. On a demandé une compensation. Ils ont dit, OK, pas de problème. Ils l'ont repoussé trois fois ! Et maintenant l'autre syndicat menace de bloquer le portail parce qu'on a eu une prime.* »

### **Une direction expatriée déboussolée et vite délégitimée**

Les dirigeants venus de Métropole se désolent de voir ce qui paraît à leurs yeux un « *dévolement* » de l'engagement syndical. « *Arrêtez, dit le directeur, de défendre des intérêts personnels qui finalement ne sont bénéfiques que pour les mauvais éléments de l'entreprise, soyez constructifs pour l'ensemble du personnel dans des revendications justifiées, soyez de vrais partenaires sociaux* ». L'absence de prise en compte des dommages occasionnés à la clientèle modeste de CARSUD, qui fait les frais de cette conflictualité interne, choque aussi bien les

gestionnaires formés au respect du service public à rendre à la clientèle. « *Nous avons 5000 clients par jour dont ¾ de Kanak et ¼ de Wallisiens ou de personnes défavorisées. Les gens qui ont de l'argent, ici, ils ont des pick-up* ». La violence verbale à laquelle ces dirigeants doivent faire face dépasse, elle aussi, leur entendement : « *On est capable du pire, déclare notre directeur, foutre le feu à la boutique s'il le faut. Ils ne se rendent pas compte. Ils se prennent pour le centre du monde* ».

Ces dirigeants métropolitains ne parviennent pas à prendre la mesure de ce qui sépare le syndicalisme auquel ils ont à faire, et que leurs pré-décesseurs inconsciemment ont encouragé en omettant de prendre en compte les attentes locales à leur égard, de celui qu'ils avaient jusqu'ici pratiqué dans leur carrière.

La fermeté adoptée par les premières équipes de direction de l'entreprise face aux revendications désordonnées qui leur étaient présentées ouvre dans le contexte calédonien des interprétations aux conséquences incalculables. Refuser de « *discuter* » y est assimilé à un manque de respect et une mise en cause de l'existence même du lien censé unir celui qui emploie et celui qui est employé. « *On avait à l'époque, se souvient un syndicaliste interrogé en 2012, une direction qui ne voulait pas discuter 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 ça ouvrait la discussion. Ils nous disaient : 'vous pouvez bloquer le portail 6 mois, je ne bougerai pas le petit doigt* ». Le ton et la manière, à l'opposé des usages en vigueur dans le monde océanien au sein duquel celui qui vient de l'extérieur doit échanger respectueusement avec celui qui l'accueille, n'a pas manqué de braquer des esprits locaux déjà peu disposés à accepter une autorité venue de Métropole. « *Je ne comprends pas, s'étonne un délégué, que quelqu'un qui veut la paix .... J'ai dit je vous demande de me respecter. Je ne devrais même pas avoir à dire cela, ça devrait être automatique. Quand tu arrives chez quelqu'un, tu déposes un bout de tabac, un manoué pour lui dire bonjour. Tu respectes. Je ne devrais même pas demander. Je m'abaisse pour demander d'équilibrer les choses... Je vous l'ai dit, je suis kanak. Quand même faut un peu me respecter. Me montrer que je suis chez moi.* »

Les dirigeants de CARSUD ne mesurent pas non plus les risques qui s'attachent à rompre les équilibres entre les sous-groupes qui constituent la communauté, en s'appuyant sur l'un des syndicats pour contrecarrer la stratégie de l'autre. Les premières directions de CARSUD, en reproduisant des pratiques courantes en métropole consistant à installer comme partenaire privilégié le plus modéré des deux syndicats de l'entreprise, n'ont sûrement pas mesuré les risques qu'elles prenaient à agir ainsi. Deux conséquences graves ont, en effet, découlé de ces choix. Tout d'abord ils ont sérieusement mis à mal leur propre légitimité de chef mais aussi, au moins aux yeux d'une partie du personnel, le respect attaché à cette position. Ces dirigeants seront, de fait, pris à partie en tant que personne autant qu'en tant que responsable, parfois de façon violente. « *S'il y a un groupe de personnes qui lui mettent des punaises sur tout le corps, dit une conductrice de l'un de ces anciens directeurs, c'est sûr qu'il va succomber !* ». Plus grave encore pour l'équilibre interne du corps social, ces impairs ont suscité une véritable fracture au sein des employés. Celle-ci ne se limite pas aux seules divergences de vue dans l'orientation de l'action syndicale mais peut alimenter dangereusement les rivalités ethno-politiques présentes dans la société locale. Ce qui s'est finalement produit...

« *Y avait pas d'égalité (entre syndicats), témoigne a posteriori un délégué interrogé dans le cadre de notre seconde enquête, et du coup ça n'a fait que s'envenimer, s'envenimer jusqu'à arriver des fois qu'on était presque à la limite de se fritter entre syndicats* ». Dans la culture politique océanienne, il est attendu du chef de la communauté qu'il maintienne un équilibre entre les différents clans (Godin, 2009) et contribue à régler leurs différends par la consultation. La réinterprétation locale du rôle du chef d'entreprise prendra en compte cette dimension, attendant de lui qu'il veille sur l'harmonie interne de la communauté en évitant de favoriser tel ou tel sous-groupe, quelle qu'en soit la base identitaire, syndicale, ethnique ou professionnelle, ces trois dimensions allant souvent de pair. « *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* ».

L'interprétation péjorative que ces Métropolitains donnent des stratégies syndicales locales traduit une forme d'incapacité à sortir de leurs propres repères. « *Le syndicat qui pendant 5 mois a plutôt soutenu la Direction, poursuit-il, eh bien à la sortie du conflit, ils demandent une prime pour ne pas avoir fait grève ! Ils me mettent une telle pression que cette prime, je vais être obligé de la leur donner. Elle sera habillée autrement mais ils étaient obligés de ramener quelque chose pour leurs adhérents, montrer qu'eux aussi avaient des c... Je leur ai dit ce que vous faites là, en dehors du fait que c'est dégueulasse, ben quelque part, c'est petit joueur quoi. C'est vraiment du très court terme. Au lieu de faire de la rapine, ils pourraient gagner un quatorzième mois, je ne sais pas...* ».

### Un ethnocentrisme contre-productif

Cet ethnocentrisme, totalement inconscient, des dirigeants n'est évidemment pas la source originelle des troubles qui paralysent notre entreprise mais il est manifeste qu'il ne contribue pas au traitement de la situation, si tant est qu'il soit encore en leur capacité de stopper le cycle engagé. Les dirigeants locaux semblent ignorer que l'expression « *un syndicat qui joue son rôle* » ne signifie manifestement pas la même chose aux États-Unis, en Allemagne ou en France métropolitaine. Dans une représentation idéalisée, le syndicat sera aux États-Unis le négociateur professionnel de la convention collective, en Allemagne un partenaire à part entière de la gestion de l'entreprise dans le cadre juridique de la

6 - Le manou est un morceau de tissu offert dans le cadre de cérémonies coutumières, symbole de la relation d'échange de respect réciproque entre les protagonistes.

codétermination, en France métropolitaine un « *challenger* » poussant la Direction à se remettre en question. On trouverait d'autres différences culturelles dans l'interprétation du contenu de son rôle en interrogeant sur ce sujet un manager suédois, japonais ou russe. « *Bargaining system* », *Mitbestimmung* et « *information-consultation* » dans le cadre du Comité d'Entreprise définissent des espaces et des rôles dans lesquelles les partenaires sociaux ont appris à agir, capables d'aller bien au-delà du minimum légal dans le partenariat s'ils parviennent à tisser entre eux la confiance requise.

L'exportation en Calédonie du dispositif institutionnel républicain s'est certes accompagnée, de par l'importance du rôle économique des communautés d'origine métropolitaine, d'une volonté pédagogique d'y transférer les normes et des valeurs qui en ont sous-tendu la conception. Celles-ci s'étaient historiquement construites en réaction à l'exercice solitaire du pouvoir patronal comme en refus d'en accepter la générosité discrétionnaire. Aux « *faveurs* » accordées à quelques-uns par le patron s'opposaient à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle les « *conquêtes* » arrachées par la mobilisation collective dont tous les salariés doivent in fine bénéficier.

Transférées en Nouvelle-Calédonie par l'intermédiaire de syndicalistes formés en métropole (Israël<sup>7</sup>, 2008), un territoire au sein duquel s'était maintenue à l'ère coloniale une culture sociale n'ayant rien à envier au paternalisme d'antan, ces logiques collectives ont contribué à la conquête de nombreux droits collectifs. Toutefois, la présence de plus en plus importante de salariés non européens, n'ayant guère de raisons de se sentir héritiers d'une histoire aussi éloignée de leur propre contexte, a produit une nouvelle donne.

Il était hautement prévisible, au regard du caractère multiculturel du territoire, que ce modèle transplanté des antipodes soit l'objet localement d'une profonde réinterprétation. Le traitement des litiges individuels constitue la meilleure illustration de ces différences de compréhension du rôle d'une organisation syndicale. Tandis que ce traitement ne peut, en Métropole, que relever d'arrangements « *de coin de table ils prennent manifestement une importance majeure en Calédonie, compte tenu de la nature du lien singulier qui unit l'adhérent à son syndicat. Là où, vu d'un œil métropolitain, le syndicat se « fourvoie » en défendant « l'indéfendable* », sort de son « *vrai rôle* » de défenseur des intérêts collectifs en « *s'abaissant* » à défendre des « *petits* » intérêts individuels, le syndicat en agissant de la sorte remplit, au contraire, pleinement son rôle dans une logique locale. Il trahirait, à ne pas le faire, les liens tissés entre ses membres de la même manière que le ferait, en cas de grève, un adhérent ayant choisi de continuer à travailler. Un conflit individuel, dans cette logique, est aussi un conflit collectif dans la mesure où les intérêts collectifs du « *groupe* » ou du « *clan* » sont à défendre. Ceux qu'on appelle les Caldoches (Carteron<sup>8</sup>, 2013) pourront reprendre à leur compte ces logiques en s'appuyant, quant à eux, sur une logique de « *résistance insulaire* » face à une autorité venue d'ailleurs.

## ÉPILOGUE

Les médiations qui se succèdent ne parviennent guère à réduire les rivalités internes qui se creusent entre les deux syndicats et moins encore à assurer durablement la paix sociale indispensable au redressement d'une entreprise de plus en plus en difficulté. Le préambule d'un protocole de fin de conflit signé en 2006 éclaire parfaitement la situation de l'époque et, la suite de l'histoire le montrera, l'impuissance des médiateurs à faire entendre raison, dans ce contexte, à des acteurs engagés dans une spirale conflictuelle dont ils ne parviennent pas à sortir.

### Encadré 1 : Prologue d'un protocole de fin de conflit 2006

« Les conflits qui ont perturbé l'activité de l'Entreprise de Transport ont été préjudiciables à tous :

- aux salariés qui font l'objet de retenues sur salaire parfois importantes;
- à l'entreprise et aux actionnaires qui ont enregistré des pertes substantielles;
- aux usagers qui ont été privés de moyens de transport public;
- à la province Sud qui a subi une paralysie de son service public délégué et qui a eu à faire face à un mécontentement important des administrés.

En prenant du recul sur ces conflits, syndicats et direction ont considéré qu'au final ces grèves ont conduit à une impasse ; la situation ainsi créée a permis de prendre conscience du fait que la grève constituait un échec du dialogue social et que cet échec portait atteinte à l'avenir de l'entreprise. La dégradation des relations individuelles et collectives au sein de l'Entreprise de Transport a généré une insatisfaction des travailleurs et de la direction, une méfiance réciproque qui empêche le développement de l'entreprise ».

CARSUD traverse ainsi une succession de crises qui font la une des journaux locaux, l'entreprise devenant progressivement un champ de bataille où se déroule un conflit élargi dont l'issue échappe aux acteurs internes. « *La direction n'avait pas toutes les cartes, commente a posteriori un militant interrogé 5 ans plus tard. Chacun défendait son côté, la direction comme le syndicat. Du coup on s'est retrouvé face à face et, à long terme, c'est devenu une guerre politique. Nous, à l'intérieur, on ne pouvait que constater. Le plus malheureux dans tout ça, c'est qu'ils n'ont pas*

7 - Israël, H., *Une histoire du mouvement syndical en Nouvelle-Calédonie. Iles de lumière*. 2007

8 - Carteron, B., « *La quête identitaire des Caldoches en Nouvelle-Calédonie* », *Ethnologie française*, 2015/1 Vol. 45, p. 155-166.

*tenu compte des travailleurs et ce sont eux qui ont payé les pots cassés ».*

Le 15 mai 2008, le siège de l'entreprise CARSUD est le théâtre de violents affrontements opposants les forces de l'ordre venues libérer l'accès et la sortie des bus du dépôt et les grévistes qui, soutenus par des militants de leur syndicats, en bloquaient l'accès. Les images seront même reprises par les chaînes de télévision métropolitaines tandis que certains commentateurs locaux brandiront le spectre des « événements » qui avaient déchiré le territoire au cours des années 80. Parti d'une situation devenu tristement banale dans l'entreprise – la contestation du licenciement pour faute d'un chauffeur accusé d'avoir détourné une partie des recettes de son bus – ce même conflit au sein d'une entreprise à la dérive avait été « repris à son compte » par la centrale syndicale à laquelle appartenait l'intéressé, par ailleurs délégué syndical et principal opposant local à une direction débordée par les événements et même physiquement menacée.

Le conflit social sort alors du périmètre de l'entreprise pour prendre une tournure ouvertement politique. Les témoignages recueillis auprès des acteurs locaux en 2012 reconnaissent cette « prise en charge par la maison-mère (la direction du syndicat) » du conflit 2008-2009, et leur déposition progressive au fur et à mesure de son déroulement. « A la fin, déclare le délégué syndical, il y a eu un accord signé par l'ancienne direction et la maison mère. Au début je n'avais pas signé. Au moment du protocole de fin de conflit je n'étais pas sur Nouméa je n'étais pas au courant de ce qu'ils ont dit ». « Tant que le conflit était au niveau de la section, déclare un militant, ça se gérait bien mais une fois que ça a été pris en charge par la maison mère forcément ça a pris d'autres personnes plus de monde. Nous à notre niveau on ne pouvait plus gérer. Ce sont des choses qui sont arrivées mais je mets ça dans les dommages collatéraux ». Le nouveau délégué syndical, en poste depuis la fin du conflit, nuance ces propos et insiste sur la concertation continue qui selon lui s'est maintenue tout au long du conflit entre les niveaux locaux et centraux. « Faut savoir, insiste le nouveau délégué syndical USTKE ayant pris ses fonctions à la sortie du dernier conflit, que même si la maison mère avait pris en charge le conflit, nous on avait toujours notre opinion. On nous demandait toujours ce qu'on pensait parce qu'on était les premiers concernés ».

Le règlement du conflit n'interviendra que plusieurs mois plus tard, au printemps 2009, au terme d'un compromis négocié directement entre la province Sud, autorité politique de tutelle de l'entreprise, et le principal dirigeant du syndicat ayant mené seul ce combat. Le second syndicat de l'entreprise s'est dès le départ désolidarisé et a appelé ses adhérents à poursuivre le travail.

Une direction court-circuitée par les responsables politiques locaux, un corps social divisé entre grévistes et non-grévistes, une image extérieure dégradée, l'entreprise sembla avoir alors « touché le fond ». Le groupe métropolitain, soucieux de se désengager, revend alors les deux tiers de ses parts à PROMOSUD, holding publique locale gérant les interventions économiques de la province Sud. Une nouvelle direction politique, soucieuse d'obtenir par la négociation ce que les affrontements frontaux n'ont pas su obtenir, est mise en place à la tête du syndicat indépendantiste. Chez CARSUD, l'ancien délégué syndical, dont la contestation du licenciement pour faute grave avait été le déclencheur du dernier conflit, obtient finalement un départ négocié de l'entreprise.

Une triple relève s'opère alors dans l'entreprise qui ouvrira la voie à une étonnante renaissance d'une entreprise dont l'actionnaire principal envisageait très sérieusement la fermeture pure et simple. L'arrivée d'un nouveau directeur et de deux nouveaux délégués syndicaux, mais surtout leur capacité à travailler ensemble avec confiance, produira en peu de temps un complet renversement de situation.

## CONCLUSION DU CHAPITRE I

Le montage du projet CARSUD pouvait apparaître à la fois plein d'à-propos et de nobles intentions : il s'agissait à la fois de doter le grand Nouméa d'un système de transport collectif intégré, en lieu et place des lignes existantes. Les compétences éprouvées du groupe métropolitain pouvait également apparaître au départ bienvenues s'agissant de créer, sans expérience antérieure, une entreprise d'une tout autre dimension que celles existantes, exploitées chacune familialement par des patentés calédoniens. Former gratuitement des jeunes à la conduite, paraissait une bonne idée compte-tenu de l'attrait exercé sur eux par ces métiers qui, en outre, pouvaient leur ouvrir à terme des débouchés plus larges. Le groupe métropolitain, réputé par son investissement dans la formation des jeunes sans qualification, offrait à cet égard de solides références.

On mesure a posteriori (grâce au recul temporel dont ne disposaient pas, à l'époque, ceux qui ont pris les décisions) les risques attendants s'agissant à la fois :

- de la capacité incertaine des jeunes embauchés à intégrer les rigueurs d'une activité très exigeante en termes de ponctualité, présentisme et tenue de caisse.
- De la faculté douteuse des ex-patentés calédoniens, habitués à être leur propre maître, à se placer docilement sous l'autorité impérieuse de Métropolitains fraîchement débarqués sur le territoire.
- De l'absence d'expérience des cadres métropolitains dans le management des employés locaux et, en particulier, dans la gestion des relations sociales en Nouvelle-Calédonie.

Des apprentissages réciproques auraient peut-être pu se réaliser dans un contexte économiquement, politiquement et socialement apaisé, donnant du temps à chacune des parties prenantes pour s'ajuster aux autres. Encore aurait-il fallu qu'existe à l'époque une volonté partagée de faire réussir l'entreprise, volonté et fierté d'appartenance qui n'existaient manifestement pas. Les tensions internes à l'entreprise ont d'autant plus vite trouvé écho à l'extérieur que le groupe métropolitain, bénéficiaire également d'autres concessions de service public, constituait une cible politique toute trouvée, en particulier dans le contexte du début des années 2000, marquées par un pic de conflictualité sociale.

## CHAPITRE II CARSUD DEUXIEME EPOQUE

### INTRODUCTION

La situation qui nous est décrite cinq ans plus tard apparaît si différente qu'il est difficile d'imaginer qu'il s'agit bien de la même entreprise et, dans une large mesure, des mêmes agents. Les locaux n'ont pas vraiment changé, on note simplement qu'un espace de repos et une petite cafeteria ont été aménagés qui n'existaient pas cinq ans plus tôt. Pour le reste, le cadre est strictement identique. Le même chassé-croisé s'observe entre les chauffeurs venus prendre leur service et ceux qui, l'ayant accompli, s'apprêtent à retourner chez eux. Le bureau du directeur, celui du chef d'exploitation, la pièce occupée par les régulateurs, jusqu'à la salle où se déroulent nos entretiens, qui sert ordinairement de salle de réunion, rien en apparence n'a changé. La réalité est bien différente comme nous allons le voir.

### Une nouvelle donne

Le retrait partiel du groupe métropolitain, effectué à la sortie du dernier conflit, associé à la prise de contrôle majoritaire de l'entreprise par PROMOSUD, holding public directement placé sous la gouvernance de la province Sud, a sans doute contribué dans cette perspective à alléger le poids qui pesait sur le climat social de l'entreprise. « *C'est uniquement dû à ça, le rachat des parts de Veolia par PROMOSUD, qu'on a signé le protocole de fin de conflit, croit savoir un militant. Ça a calmé le jeu* ». « *Le travail a bien repris, nous dit un autre enquêté, l'entreprise avait changé au niveau de l'actionariat. L'âme de l'entreprise avait changé* ».

Dans le même temps, le virage stratégique pris par l'USTKE, faisant suite à la mise en minorité de son ancienne direction, a sans doute contribué à renforcer les militants locaux dans leur choix de tourner la page et de s'engager dans le processus qu'on a décrit de renforcement local du dialogue entre partenaires sociaux, bien qu'ils aient pris, aux dires des militants de l'autre syndicat, une certaine distance à l'égard de leur maison-mère.

CARSUD semble, enfin, avoir bénéficié de l'amélioration générale du climat social au moins dans les entreprises dont les organisations syndicales ont été partie prenante du processus connu sous le vocable du Dialogue Social, porté initialement par la direction du travail et de l'emploi pour le gouvernement calédonien, puis relayé ensuite par les principales organisations syndicales d'employeurs et de salariés du territoire. « *On a bénéficié du territorial<sup>9</sup>, indique un des cadres de l'entreprise. Les syndicats sont devenus beaucoup moins violents. Ça s'est bien calmé L'entreprise en a largement bénéficié !* ». De façon très concrète, plusieurs des actions visant à promouvoir une nouvelle culture de prévention des conflits au sein de CARSUD ont été inspirées par les travaux de sessions successivement organisées entre 2007 et 2012. A travers l'observation des pratiques de négociation et de médiation mises en œuvre dans d'autres pays, les organisations calédoniennes ont pu prendre conscience des marges d'amélioration possible de l'existant et identifier des pratiques susceptibles de les aider à construire des relations sociales plus constructives. Les équipes de CARSUD n'ont pas seulement partagé leur expérience avec les auditeurs de ces sessions. Ils ont également suivi les formations mises à disposition, avec le soutien financier du gouvernement calédonien, des partenaires sociaux souhaitant acquérir des compétences spécifiques en matière de conduite de négociation.

L'existence, enfin, d'ambitieux projets de développement du réseau de transports collectifs de l'agglomération de Nouméa, où la circulation automobile est de plus en plus encombrée, fournit un puissant levier de motivation au personnel de l'entreprise. Ces perspectives de croissance, sous réserve que l'entreprise sache convaincre les autorités organisatrices de sa fiabilité et de la qualité de son exploitation, viendraient à point nommé pour élargir les débouchés professionnels, aujourd'hui structurellement réduits, des personnels de l'entreprise. Les employés de CARSUD sont tous informés de l'existence d'une telle opportunité et parfaitement conscients de l'importance des enjeux

<sup>9</sup> - *Le territorial* – on dirait national en France métropolitaine - désigne le processus de négociation collective et de dialogue social réunissant à l'échelle du territoire calédonien les dirigeants des syndicats d'employeur et de salariés.

collectifs attendants. « *C'est vraiment un très grand projet pour CARSUD, déclare un chauffeur. Si je suis là encore, je serai très très content J'ai plus d'ambition qu'en 2002 !* ». Au final, l'addition de ces différentes transformations de l'environnement de l'entreprise ouvre incontestablement une fenêtre d'opportunité dont la nouvelle direction de l'entreprise peut tirer parti à condition naturellement d'instaurer, à travers la mise en place de nouvelles pratiques, une rupture visible avec la période précédente.

### **Un corps social en partie renouvelé**

Indépendamment du talent avec lequel l'équipe de direction met en œuvre ces nouvelles orientations, force est de reconnaître qu'elle bénéficie de la mutation progressive du corps social désormais plus mature. « *Nous sommes une vingtaine avec dix ans d'ancienneté, explique une conductrice. Ils se sont mariés ; il y a cette maturité qui s'est installée. Les filles, il y avait à l'époque des petites revendicatrices, ça s'est calmé. Ce sont toujours des personnes assez jeunes mais mûres et posées* ».

La présence renforcée des femmes parmi les chauffeurs ne contribue pas seulement à renforcer la participation à la vie collective de l'entreprise. Elle se double d'une transformation qualitative des demandes exprimées par le personnel et d'une plus grande modération revendicative. « *C'est vrai qu'elles sont moins syndiquées que les hommes, constate un agent de maîtrise* ». « *Déjà une fille qui vient revendiquer, commente un des anciens se souvenant de la virulence avec laquelle étaient jadis formulées les revendications syndicales, elle y va pas le faire en insultant, elle le fera plus poliment et on aura plus tendance à l'écouter* ». « *L'arrivée des femmes, remarque un des délégués syndicaux, c'est comme tout, il y a des avantages et des inconvénients. Il faut s'y faire après ça amène de nouvelles idées de nouvelles visions une nouvelle approche. C'était une sensibilité à laquelle on ne songeait pas avant. La majorité était des hommes, les enfants étaient avec leur mère à la maison la plupart du temps* ». « *Je peux vous dire, dit son homologue de l'autre syndicat, demain, je dis 'On bloque' ce n'est pas pareil. Elles vont dire 'Eh, doucement ! Pourquoi on bloque ? Ça va être délicat ! J'ai intérêt à être très bon Quand il y a quelque chose qui ne va pas, elles me disent ' Il faut parler, faut essayer ! User tous les moyens du dialogue* ».

Cette modération nouvelle trouve son prolongement dans le caractère des délégués syndicaux que les adhérents des deux syndicats se sont choisis : « *Lui n'est pas le virulent qu'il a remplacé, dit un des deux DS à propos de son homologue, et moi non plus ; Celui qu'il y avait avant, il avait un discours très dur avec la direction mais plus dans un dialogue constructif. Je n'ai pas ce caractère personnellement. Je ne suis pas celui qui va taper sur la table dire je vais tout péter. Pour moi le dialogue prime. J'ai vu comment ça s'est passé. On sait que ce n'est pas bon. On fait attention, quoi ! Parce qu'on a des jeunes chez nous aussi, on leur dit : ' faut pas y aller !'. En plus ça nous a rendu matures dans nos décisions* ».

### **DES AMÉLIORATIONS SPECTACULAIRES DU CLIMAT SOCIAL**

Les changements radicaux qui s'observent s'appliquent à tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise faisant ainsi la démonstration du lien étroit existant en Océanie comme ailleurs entre la qualité du dialogue social, la cohésion interne et les performances économiques de l'entreprise.

La consultation des rapports remis aux autorités de tutelle permet de mesurer de façon objective le chemin parcouru depuis la sortie du conflit précédent. Kilométrage parcouru par les bus, taux de réalisation des objectifs d'exploitation assignés par la tutelle, abonnements et recettes, tous les indicateurs de performance sont en hausse et traduisent, mieux qu'un long discours, le rétablissement d'une exploitation fluide du réseau.

Quelques années plus tôt, l'entreprise, victime de sa mauvaise réputation, peinait à recruter de nouveaux conducteurs. L'amélioration des conditions salariales a modifié cette situation. « *Tout le monde se bat (aujourd'hui) pour venir chez CARSUD, déclare le chef d'exploitation. Les conditions sont désormais enviables si on la compare aux autres sociétés de transport* ». Mais c'est aussi le redressement de son image qui permet désormais à l'entreprise de choisir parmi les nombreux candidats qui se présentent. « *Quand on parlait de CARSUD, explique un syndicaliste, les gens disaient « Nous, on ne veut pas travailler à CARSUD ! » Maintenant, quand on regarde, y a beaucoup de gens qui veulent rentrer chez nous Mais c'est tout le travail le package social qu'on a su modeler tirer les leçons et repartir sur de bonnes bases* ».

### **Une remise en ordre de l'entreprise**

Le désir d'ordre s'exprime ainsi à chaque niveau de l'entreprise et d'abord à sa base, là où les désordres précédents avaient été durement ressentis. A l'exact opposé des anciennes accusations d'irresponsabilité portées précédemment à l'encontre des Kanak employés par l'entreprise, certains conducteurs préconisent que chaque bus attribué en propre à un petit collectif qui en serait pleinement responsable. Plusieurs de nos enquêtés émettent le souhait qu'un terme soit mis à l'impunité dont bénéficie encore ceux qui « *maltraitent* » les bus ou ceux qui ne parviennent pas à les remettre parfaitement en état. « *J'ai demandé que les conducteurs respectent notre boulot, dit un mécanicien. Si d'autres s'amusent à brutaliser les bus, on ne peut pas s'accorder. On demande un suivi carrosserie et la mise en place de sanction. Les agents de maîtrise, y en a qui le font, d'autres qui le font pas. Y en a qui laissent parce qu'ils ne savent plus faire ! Y en a qui font des rapports mais il n'y a pas de suites* ». D'autres réclament une plus grande professionnalisation des mécaniciens. « *J'ai toujours*

*dit : ' Nos mecs à nous ils ne sont pas assez pro !' nous, déclare avec un grand sourire une conductrice. Je souhaite qu'on voie arriver des grands et beaux mécanos ».*

Le rétablissement d'une discipline interne bénéficie de cette aspiration partagée à chaque niveau de l'entreprise.

L'absentéisme des conducteurs n'a certes pas disparu mais il s'est très sensiblement réduit, revenu à des proportions qui renvoient davantage à la pénibilité du métier et aux difficultés rencontrées par les employés dans l'organisation matérielle de leur vie hors travail qu'au phénomène de lassitude et de désengagement qui existait auparavant. On mentionne toujours la présence de quelques chauffeurs qui, en dépit des avertissements reçus de la part de leurs collègues et de leur hiérarchie, succombent à la tentation de puiser dans la recette de leur bus, plus souvent pour cause de surendettement personnel que comme manifestation d'un ressentiment à l'égard de leur entreprise. La mise en application des sanctions prévues par le règlement, ne soulève plus d'objections internes. Ainsi, onze licenciements ont-ils été mis en œuvre au cours de l'année 2011, non seulement sans susciter de troubles au sein de la société mais encore avec l'aval tacite de son personnel.

Les agents de maîtrise, la plupart syndiqués et occupant toujours pour une partie d'entre eux des responsabilités importantes, ont décidé collégialement de mettre un terme aux indulgences coupables à l'égard des adhérents de leur propre organisation. « *On a tous pris la décision, déclare le responsable du contrôle. Le mec, il a fait une connerie, on ne s'en occupe pas, il a qu'à assumer. C'est depuis qu'on a mis en place cette règle qu'on n'a plus de conflit social qui faisaient des durées pas possible* ». Les autres employés ne s'en offusquent pas, bien au contraire. « *Dans cette entreprise, déclare une conductrice, il n'y a pas que des hommes parfaits : (celui qui a volé) déjà, il a droit à un entretien et il est licencié. C'est impardonnable ! On dit qu'il l'a cherché quand un collègue tombe. C'est sûr qu'on va penser à lui du côté humain, on ne le verra plus. Mais il ne fallait pas qu'il le fasse voilà, il le savait très bien* ». « *Ce n'est pas pour rien qu'ils contrôlent ! dit un de ses collègues conducteurs. C'est une bonne chose de sanctionner. Ça prévient tout le monde Mais il y en a qui continuent Ils sont avertis plusieurs fois à l'avance La direction ne sait peut-être pas, mais nous on sait qui fraude. Après le chauffeur est dans la ligne de mire des contrôleurs et ils l'attendent à l'endroit bien précis pour l'avoir. Il a tellement pris l'habitude qu'il ne peut plus s'en passer et il se fait avoir malheureusement pour un seul ticket ! Les femmes, j'en connais pas mal, apparemment y en a. Des hommes, y en a beaucoup qui se sont calmés Il doit en rester moins de cinq peut-être* ». L'accord passé entre les partenaires sociaux qui met en place un intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise contribue sans doute à l'expression de ces jugements sans concession. Mais on peut surtout y lire le soulagement éprouvé à voir rétabli une discipline minimale au sein de l'entreprise, à laquelle chacun se soumet d'autant plus volontiers qu'il est sûr que les autres s'y plieront aussi.

### **Une convivialité rétablie**

Les différents témoignages que nous recueillons dans le cadre de cette seconde enquête mettent l'accent sur le changement des comportements à l'intérieur de l'entreprise. Là où précédemment s'observait un désinvestissement général s'observe aujourd'hui une implication beaucoup plus large des agents dans la vie de l'entreprise. Ceci s'applique aussi bien aux animations festives qui sont désormais organisées de façon plus régulière et avec davantage de soin qu'à la participation aux différents groupes de travail qui sont organisées dans le cadre des instances représentatives du personnel ou en dehors. Cette implication plus importante est mise en relation avec la présence de plus en plus importante des femmes dans l'entreprise, désormais aussi nombreuses à conduire les bus que les hommes. « *Nous sommes plus de femmes, déclare un chauffeur. Avant c'était très rare qu'on se voyait à cause des roulements. Maintenant on peut échanger et se faire des sorties entre filles* ». « *Dans l'entreprise, elles sont plus présentes, dit un régulateur. Elles participent et ça fédère. Les hommes participent un peu plus quand il y a des fêtes* ». Plusieurs d'entre elles ont été élues déléguées du personnel et, aux dires des leaders syndicaux, s'investissent davantage dans la vie de l'entreprise que leurs prédécesseurs masculins. « *Avant il n'y avait que le DS qui bossait, explique l'un d'entre eux. Pas la base. Les IRP, les groupes de travail, la communication, le festif ce sont elles qui font ça !* ». Elles contribuent à faire émerger de nouveaux thèmes de discussion et de négociation sociale autour desquels des avancées consensuelles peuvent se construire avec une direction, elle aussi en quête d'une consolidation du dialogue social interne. « *En réunion, elles parlent plus, posent leurs problèmes. Les délégués du personnel sont en majorité des femmes, elles ont une autre approche des choses couverture sociale, jours de repos et moins les primes* ».

Cette présence et cet investissement des femmes contribuent à créer des passerelles entre les différentes communautés qui, précédemment, entretenaient des rapports plus distants et, dans certaines circonstances, franchement rivaux. « *On a fait l'arbre de Noël, raconte un délégué syndical. Toutes les femmes elles ont présenté des danses et toutes Kanak et Wallisiennes elles ont dansé en tenue. C'est tout ça qui montre qu'il n'y a plus de rivalités ça se voit plus chez les hommes que chez les femmes* ».

L'ambiance de travail n'est pas en reste. « *Y a une culture d'entreprise énorme dans cette boîte, insiste la responsable des relations sociales. C'est une société qui fonctionne très bien avec des gens très motivés. On met en place beaucoup de choses. Les gens sont volontaires et ils participent* ». L'absentéisme, qui dans la période précédente atteignait des sommets, est en nette régression. La fréquentation et les recettes sont en hausse régulière. L'entreprise est en passe de « *redorer son blason* » comme disent plaisamment les salariés eux-mêmes,

appâtés par la perspective de voir CARSUD, hier au bord de la cessation d'activité, désignée demain comme opérateur principal du projet d'extension du réseau en cours de discussion au sein des instances politiques locales.

## Un climat social devenu constructif

La relance du dialogue social interne s'effectue de façon délibérément participative en prenant appui sur les différentes instances représentatives du personnel, comité d'entreprise, CHSCT, jusqu'ici laissées en sommeil. Les deux responsables syndicaux sont étroitement associés à la démarche et, eux-mêmes impliquent leurs délégués bien davantage que leurs prédécesseurs qui géraient en solitaire leur section syndicale. Ceux des employés qui avaient été les témoins de cette période troublée insistent sur l'établissement d'un nouveau climat social : « *Il y a toujours deux syndicats, explique un conducteur, mais c'est beaucoup plus respectueux. Tout le monde s'est posé les bonnes questions. Tout ça c'est enterré.* ».

Traités par la direction sur une base de parfaite égalité, ces deux leaders collaborent entre eux tout en veillant, conformément aux attentes de leurs mandants, à « *bien s'occuper* » de leurs adhérents. Tout se passe comme si le souhait énoncé cinq ans plus tôt par un de nos enquêtés, conducteur de bus alors désespéré devant la situation de son entreprise, non seulement était en train de se réaliser mais témoignait d'une lucidité dont manquaient beaucoup des acteurs de l'époque, quant aux conditions demandant à être remplies pour ramener le calme dans l'entreprise : « *Le directeur et les deux syndicats, il faudrait qu'ils s'entendent* ».

On assiste à la construction inattendue d'une relation partenariale réunissant, aux antipodes de la situation précédente, le directeur et les délégués syndicaux des deux syndicats. « *Y a vraiment eu un chambardement, déclare le délégué syndical USOENC ! C'est vraiment chacun à sa place. Et moi je m'accroche à un vrai partenariat avec l'USTKE. Ça fait un peu plus de deux ans que ça dure !* ». Son homologue de l'USTKE n'est pas en reste, qui parle de respect et d'échange entre les parties : « *Derrière toutes ces évolutions, y a aussi la présence de personnes qui ont fait que l'entreprise maintenant elle est bien. Il y a aussi le respect des personnes qui a fait qu'on a pu échanger* ».

Le contraste est patent avec la situation précédente où, dans un contexte de déconsidération et d'absence de respect réciproque, les syndicats faisaient grief à la direction de ne pas respecter leurs prérogatives et de les diviser pour mieux régner : « *Ici, déclarait en 2007 un militant du syndicat kanak, 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 Délégué du Personnel, il compte pour du beurre...* ». Autrefois stigmatisée comme illustration redoutée des débordements de violence, l'entreprise est dorénavant donnée en exemple : « *La Direction du Travail nous invite pour parler de nos bons côtés, indique un des cadres, alors qu'avant on nous citait comme exemple à ne pas suivre* ».

Ce nouveau climat trouve sa traduction concrète dans la signature de plusieurs accords entre partenaires sociaux. Certains d'entre eux reprennent presque au mot par mot les projets d'accord que la Direction du travail et de l'emploi avait porté à bout de bras, mais sans succès, dans le contexte précédent. La nouvelle direction de l'entreprise bénéficie ainsi à la fois de l'amélioration du contexte général et des esquisses d'accord élaborées, cinq ans plus tôt. C'est devenu constructif, constate le responsable exploitation qui, lui aussi, connaît l'histoire de l'entreprise depuis ses débuts. Actuellement notre directeur signe des accords que même en rêve on n'aurait pas imaginé signer il y a quelques années ». La pièce maîtresse de ce dispositif prend la forme d'un accord sur le dialogue social signé en juillet 2011 par les trois syndicats implantés dans l'entreprise (le troisième, non mentionné jusqu'ici, ne compte que quelques adhérents recrutés au sein du collège Maîtrise). Très directement inspiré d'accords passés en métropole dans le même secteur des transports publics de voyageurs, cet accord signé pour une période de 2 ans courant jusqu'à fin 2013 réaffirme clairement l'existence du droit de grève, mais convient d'en encadrer l'exercice au nom de la défense des intérêts des usagers (Encadré 2).

Il instaure pour ce faire un passage obligé par une série de dispositifs de négociation et, si nécessaire, de médiation externe visant à obtenir une résolution à la fois juste et pacifique du différend opposant les parties prenantes. Chacune d'elle s'oblige, en signant cet accord rédigé de façon très scrupuleusement équilibrée, à respecter chacune des étapes prévues, sans pour autant renoncer à la défense de ses intérêts légitimes. Les modalités d'organisation de chacune des étapes de ce dispositif sont décrites précisément, s'agissant des objectifs qui leur sont assignés, des délais demandant à être respectés et des formes sous laquelle chaque partie doit présenter ses demandes et son argumentaire.

## Encadré 2 : Extraits du Préambule de l'accord sur le dialogue social

Sans toutefois vouloir restreindre le droit constitutionnel qu'est le droit de grève ainsi que les règles qui le régissent, il est indiqué que le recours à la grève reste un constat d'échec du dialogue social tant pour l'employeur que pour les salariés. Ce recours est pénalisant pour les voyageurs, l'organisation organisatrice (SMTU) pour les salariés et pour l'entreprise.

La continuité du service public de transport axée sur la prévention des conflits doit donc consister à donner les moyens nécessaires permettant de trouver le juste équilibre entre le respect du droit de grève et d'expression des salariés et le respect des usagers. Ce respect mutuel passe par un dialogue social constructif et de qualité entre les partenaires sociaux et l'entreprise.

Il est confirmé la nécessité d'établir un dialogue social renforcé afin de le rendre permanent et transparent. Il doit apporter des solutions concrètes aux situations potentiellement conflictuelles. Aussi les organisations syndicales et la direction conviennent dans le présent accord de définir des dispositions relatives à la prévention des conflits et affirment notamment leur volonté de développer la négociation et la médiation.

Un chapitre sur l'information des usagers et sur l'organisation d'un service restreint en cas de grève fait partie de l'accord sur le dialogue social. Il avait été discuté préalablement au sein de groupes de travail ad hoc que la nouvelle direction avait, dès son arrivée, mis en place. D'autres groupes de travail ont ainsi préparé la discussion puis la signature d'un accord sur la sécurité au travail, sujet devenu de plus en plus sensible avec l'augmentation des incivilités dans le Grand Nouméa qui correspond aux destinations couvertes par CARSUD. Là encore, l'entreprise a pu s'inspirer d'accords comparables mis en place dans les grandes agglomérations de la métropole, spécifiant clairement les engagements pris en la matière par l'entreprise au bénéfice de ses salariés.

La relance du dialogue social ne s'est pas limitée à la préparation et à la signature de ces accords. L'entreprise s'est simultanément engagée dans un important effort de formation interne des partenaires sociaux en matière de droit du travail. Ces initiatives, réalisées sur le lieu et le temps de travail, sont très bien accueillies par les intéressés. « *Ça m'apporte beaucoup, nous dit une conductrice, délégué au Comité d'Entreprise, ça m'enrichit de voir les autres autrement que dans le contexte de travail quand on fait des réunions. On a un petit plus par rapport au simple salarié* ». Il s'agit aussi bien de porter durablement remède à la méconnaissance des règles juridiques en vigueur que de manifester la volonté de revivifier le fonctionnement des instances représentatives du personnel. Les deux objectifs paraissent, aux dires de nos enquêtés, avoir été atteints, répondant manifestement à des attentes partagées à la fois par la direction de l'entreprise et, élément nouveau, par les représentants syndicaux, satisfaits de voir leurs prérogatives clairement reconnues par leur employeur.

Ce dialogue social rétabli permet à l'entreprise d'être bien plus solidement armée pour faire face aux difficultés qu'elle rencontre à la fois avec certains de ses voyageurs et avec certaines de ses tutelles.

On observe, en particulier, que la paix sociale a été maintenue en dépit d'une croissance des incivilités subies par les chauffeurs propre à mettre à l'épreuve la confiance encore récemment tissée entre direction et syndicat. En lieu et place du climat délétère qui régnait précédemment, s'observe un sens nouveau des responsabilités à l'égard de l'entreprise et une volonté largement partagée, encouragée par la signature d'un accord d'intéressement aux résultats, de contribuer au redressement de son image. « *Avant, déclare un chauffeur, quand on se faisait caillasser tout le monde s'arrêtait du lundi au vendredi. Mais en fin de compte on pourrissait l'entreprise. Le fait qu'on ait bien discuté avec le nouveau directeur pourquoi y avait le déficit pourquoi il faut que tout le monde soit là l'intéressement. C'est pour ça que ça s'est apaisé parce que tout le monde a eu son compte* ».

Réclamant de l'autorité régulatrice de meilleures conditions de travail – comme par exemple la mise en place d'installations sanitaires en bout de ligne – les syndicats de CARSUD se sont mobilisés, jusqu'à brandir la menace de la grève – mais n'ont jamais perdu le contact avec une direction qui, simultanément, agissait à son niveau pour faire aboutir des revendications qu'elle soutenait. Avocat de la cause interne, le directeur conserve alors toute sa légitimité là où certains de ses prédécesseurs étaient perçus en interne comme les représentants infiltrés d'un pouvoir extérieur.

### UN VIRAGE MANAGÉRIAL

La transformation apportée au management de l'entreprise ne se résume pas à l'introduction de pratiques nouvelles ni même à la signature d'un ensemble d'accords avec les organisations syndicales, quand bien même ces deux aspects constitueraient la face visible du « *changement* ». Cette transformation traduit d'abord une inflexion sensible de la stratégie de l'entreprise, évaluant autrement que ne le faisaient les directions précédentes ses forces et ses faiblesses, les opportunités qui se présentent à elle et les risques auxquels elle demeure exposée. Elle est aussi, probablement surtout dans l'esprit des employés océaniens de CARSUD une affaire de personne et de style, le nouveau directeur s'étant à cet égard spectaculairement démarqué de ses prédécesseurs.

## Une nouvelle équipe de direction

Les premières équipes dirigeantes, recrutées sur la base de leurs compétences avérées en matière de mise en place et de gestion d'un réseau urbain de bus, complétées pour certains par une expérience hors de la Métropole, étaient exclusivement composées d'exploitants présentant des profils analogues en termes d'âge, de sexe, d'origine géographique et d'expérience professionnelle. Elles se trouvent rapidement exposées directement à une contestation virulente de leur autorité, émanant, d'abord, de l'encadrement intermédiaire au sein duquel les Caldoches jouent les premiers rôles, puis des agents d'exécution issus principalement des communautés kanak et wallisiennes. Cette situation demeure cinq ans plus tard au moment où nous effectuons notre première enquête, au moment où, pourtant, on aurait imaginé trouver au sein de l'équipe de direction un spécialiste en matière de relations sociales, puisque là se trouvait la fragilité principale de la situation.

Cinq ans plus tard encore, l'équipe de direction présente un tout autre visage. Au chef d'exploitation hérité de l'équipe précédente, qui assure à ce titre l'élément indispensable de continuité et de mémoire des antécédents de l'entreprise, se sont ajoutés deux profils qui n'existaient pas jusqu'alors : d'un côté, un jeune directeur, fixé en Nouvelle-Calédonie, partageant son temps entre le développement futur de l'entreprise et la présence sur le terrain, au plus près des salariés, tout en déléguant largement la supervision de l'exploitation à son adjoint mais aussi, fait nouveau, à l'échelon maîtrise désormais rattaché à la direction ; de l'autre, une femme occupant le poste nouveau de responsable des relations sociales, consacrant son expérience et son énergie à humaniser les rapports sociaux internes à travers l'écoute et l'assistance aux salariés mais aussi à travers la dynamisation de la vie interne et la valorisation externe des progrès effectués collectivement.

## Un leadership original

Cet effet de contraste s'exprime de la façon la plus spectaculaire au niveau du profil et du style de management adopté par le nouveau directeur, style qui, aux yeux de tous nos interlocuteurs, tranche favorablement avec celui de ses prédécesseurs. Il y va, nous dit-on, à la fois de son âge, le rendant plus accessible, et de son caractère qui le rend plus entraînant, deux qualités auxquelles les salariés océaniens attachent beaucoup de prix dans la mesure où elles s'approchent de celles attendues d'un leader dans leur repère culturel. « *Nos directeurs, avant, déclare un agent de maîtrise, quand ils rentraient dans le dépôt, ils perdaient leur nom de baptême ; alors que lui, dès lors qu'il est un peu en retard, on se dit : ' le boss il n'arrive pas encore ? ' Et puis tiens, il arrive. On était content de le voir* ».

L'accessibilité du dirigeant n'est pas naturellement seulement liée à l'âge, même si une réduction de l'écart entre dirigeant et dirigé contribue à faciliter une communication plus directe. Plus âgés et spontanément plus distants, les anciens directeurs étaient perçus – probablement à leur insu – comme intimidants. « *Moi, j'allais à la rencontre de la direction, nous déclare une conductrice au tempérament plutôt extraverti. Je ne m'empêchais pas de venir frapper et demander s'il voulait bien m'accepter. Et je le disais aux collègues : 'C'est à vous de faire le pas. C'est sûr, c'est un être humain, il sait parler, il a des yeux, il a tout Il ne faut pas avoir peur, quoi !'. Dans cette entreprise, il y a toujours eu cette crainte ... Avant on se cachait derrière une porte* ». Le nouveau directeur, très présent sur le terrain, investit une partie de son temps à lier connaissance avec ses agents. Cette proximité lui permet d'être vite informé quand des situations inconfortables naissent à tel ou tel endroit de l'organisation et de pouvoir intervenir. Elle lui offre également la possibilité de manifester à son personnel des attentions personnalisées dont celui-ci lui sait gré durablement. « *C'est vrai qu'est-ce qu'il est généreux avec tout le monde !, remarque un enquêté. Je n'ai jamais vu ça ! Quoiqu'ils demandent, ils l'ont même avant de demander Mais ils ne demandent pas tous les jours !* » Une conductrice wallisienne, issue d'un quartier difficile où s'étaient affrontés Kanak et Wallisiens, ces derniers étant conduits ensuite à quitter leurs anciens domiciles, craignait de revenir sur les lieux dans le cadre de sa tournée. Pour la convaincre de surmonter ses appréhensions, le directeur a pris et tenu l'engagement de l'accompagner personnellement lors de son premier voyage. « *J'ai repris la ligne avec lui qui m'avait promis d'être là. Il m'avait demandé de me lancer. Après, j'étais contente !* ».

Le dynamisme et la faculté d'entraîner sont aussi des qualités largement reconnues au jeune directeur. « *On a un chef très novateur, dit de lui un de ses cadres. Il a une idée toutes les 5 minutes et il y va, il y va !* ». Une conductrice témoigne de l'impression favorable qu'a su lui donner son nouveau directeur dès son arrivée : « *Ce n'était que le premier jour. On l'a accueilli. C'était en soirée. J'ai dit : « Va y avoir du mouvement ! » Et par la suite, c'était tout exactement comme je disais* ».

## De nouvelles priorités

Les premières équipes dirigeantes rendaient compte d'abord à leur hiérarchie au sein du groupe métropolitain. Il est permis d'imaginer qu'elles étaient jugées par le siège à la fois sur leur capacité à remplir les engagements pris vis-à-vis de l'autorité délégataire, générant des pénalités en cas de défaillance, et sur le respect de leur budget. La marge de négociation des directions locales, confrontées à une vague revendicative d'autant plus forte que les niveaux initiaux de rémunération avaient été placés bas, étaient étroites, sous-estimant le risque d'explosion sociale qui, de fait, conduira l'entreprise aux impasses qu'on a décrites.

Exerçant désormais au sortir du dernier conflit une tutelle directe sur l'entreprise, les élus de la province Sud, se sachant jugés par leurs administrés sur leur capacité à rétablir la continuité du service public de transport, ont manifestement réévalué la situation et privilégié une

stratégie sociale perçue non pas comme menaçant la santé économique de l'entreprise mais, au contraire, comme la condition nécessaire pour l'obtention durable d'une paix sociale, elle-même requise pour espérer atteindre les objectifs de production et de commercialisation fixés à la structure. « *La priorité, c'est l'exploitation*, résume le chef d'exploitation. *Faut rouler. Avant, on faisait passer l'exploitation avant le personnel ; maintenant, on met tout en avant pour le personnel... pour obtenir l'exploitation* ». Le choix d'un directeur ayant déjà fait ses preuves sur ce terrain dans la gestion d'un autre service public délégué s'inscrit parfaitement dans cette perspective au même titre que la création d'un poste ad hoc renforçant sur ce terrain désigné comme sensible les capacités de l'équipe dirigeante. Spectateurs de ce revirement, les syndicalistes de CARSUD applaudissent : « *Depuis l'arrivée du nouveau directeur, PROMOSUD met en place une vraie politique sociale*, déclare un délégué. « *Ça a été le jeu de PROMOSUD, renchérit un autre délégué, ils ont su tirer les leçons et ne pas avantager l'un plus que l'autre. Etre plus futé tout en sachant qu'il y a ce passé social* ».

Pareil raisonnement n'a rien d'original, a fortiori de révolutionnaire, quand il est appliqué au secteur des transports au sein duquel, que la gestion de l'activité soit publique, mixte ou totalement privée, les organisations syndicales possèdent un fort pouvoir de négociation, qu'il s'agisse de transport de marchandises ou de personnes, de transport routier, aérien, maritime ou ferroviaire. Nous gardons encore en mémoire les propos d'un syndicaliste recueillis quelques années plus tôt au sein d'un réseau de transport public métropolitain résumant la situation de son entreprise : « *Ici il faut que ça roule et il faut que ça change, mais dans cet ordre !* ». La surprise réside plutôt dans la minceur de l'investissement réalisé précédemment sur un sujet structurellement aussi sensible. « *Quand je suis arrivée ici, déclare la responsable des relations sociales, poste nouvellement créé, il n'y avait rien ! Le CE ne marchait pas. Les DP je ne vous en parle pas. Le CHSCT il n'y avait rien. La forme virulente prise très tôt par les rapports sociaux au sein de l'entreprise n'est évidemment pas étrangère à cette situation. La mise en place d'une nouvelle orientation avait, à cet égard, comme préalable l'accalmie sociale obtenue au sortir du dernier conflit.*

Témoin de ce virage les acteurs de l'entreprise s'en réjouissent, quand ils sont syndicalistes, ou s'en étonnent quand ils mesurent le contraste avec les pratiques qui avaient précédemment cours. « *C'est Monsieur Social*, dit l'un des délégué syndicaux, *et je crois depuis son arrivée c'est le dernier boulon qui manquait pour que la machine marche* ». Là où régnait précédemment sans compromis la réglementation, prévoyant par exemple qu'il appartenait au conducteur de trouver un collègue disposé à changer de service avec lui au cas où il devrait s'absenter, quel qu'en soit le motif (la sphère professionnelle n'ayant pas à connaître la vie privée des salariés en dehors des situations précisées dans la convention collective), le nouveau directeur introduit une logique de la relation en transférant à l'entreprise la charge de lui trouver un remplaçant. « *Ce qu'on demandait au conducteur de faire avant*, indique le responsable de la production, *trouver un remplaçant pour le congé qu'il demande, on le fait à sa place. Ce qui nous demande dix fois plus de boulot mais apparemment s'avère concluant. On fait un peu d'assistantat. C'est un peu la difficulté de l'encadrement ! Ça coûte plus cher, mais on aurait payé le mec pareil. Si on applique cela ailleurs, on risque de se faire taper dessus par ses patrons* ».

En faisant crédit à celui ou celle qui doit s'absenter de sa bonne foi comme de la validité a priori des motifs d'une absence annoncée à l'avance, le directeur, si on accepte d'envisager la situation du point de vue des repères locaux en se décalant des repères occidentaux affirmant que la règle doit être la même pour tous, alimente une relation d'échange avec celui ou celle à qui il fait une sorte de « *cadeau* » qui, dans les repères locaux, appelle reconnaissance et contre-don.

D'autres lectures de la situation sont naturellement possibles, comme celle, dans un registre pragmatique, regardant cette attitude comme plus « *réaliste* » que généreuse dans l'hypothèse plausible où celui ou celle qui devait s'absenter se dispense le jour venu de se rendre à son travail, confrontant l'entreprise à devoir régler à chaud un problème d'exploitation plus facile à régler s'il a été anticipé en temps utile. Quels qu'aient été les motifs initialement retenus pour adopter cette stratégie de souplesse à l'égard des écarts à la règle, pourvu qu'ils aient été sollicités à l'avance, fait incontestablement positivement écho avec des attentes locales en même temps qu'elle ouvre un espace de réciprocité à même de renforcer la qualité des coopérations internes.

Là où, précédemment, l'employé empêché d'effectuer son service par une contrainte personnelle était censé trouver lui-même son remplaçant, l'encadrement s'efforce aujourd'hui de gérer directement son absence annoncée, jugeant plus efficace cette option, ayant gardé en mémoire la pratique généralisée consistant pour les conducteurs à déposer dans ce cas un arrêt maladie.

### **La mise en place des mesures de base d'une bonne gestion RH**

Les premières équipes dirigeantes, plaçant les activités de production et de maintenance plus haut dans l'échelle de leurs priorités que celles touchant à la gestion des ressources humaines, avaient trop longtemps laissé en friche les terrains du recrutement, de l'accueil, du suivi professionnel des employés de CARSUD. Mobilisées plus tard par le traitement à chaud des conflits, coupées de leur encadrement intermédiaire, ces équipes avaient plus tard étaient placées dans une quasi impossibilité d'agir à ce niveau pourtant crucial pour améliorer le climat social interne.

La création de CARSUD avait mis un terme au monopole des petits entrepreneurs locaux qui exerçaient de façon indépendante cette profession de transporteur, recrutant par cooptation directe, souvent familiale, leurs conducteurs. La nouvelle structure a ouvert le marché

du travail à un éventail beaucoup plus large de candidats. La province Sud, appelée dans le montage réalisé à contribuer financièrement à l'équilibre de son exploitation et à en assurer la tutelle, entendait à l'époque exercer une influence sur la formation et le recrutement des agents. Ces nouveaux emplois présentaient, en outre, l'intérêt supplémentaire d'être à la fois accessibles en termes de qualification demandée et, a priori, attractifs. Ils pouvaient, à ce double titre, s'insérer dans une stratégie de développement de l'emploi des jeunes du Grand Nouméa. Les premiers salariés, issus largement des communautés kanak et wallisiennes, feront souvent leur première expérience du monde du travail organisé « à la métropolitaine ». Beaucoup parmi eux espéraient se stabiliser dans un emploi regardé comme sûr, compte tenu du rôle de tutelle joué par la province Sud, après avoir connu la précarité.

« La province Sud veut embaucher des jeunes, confirmait à l'époque un de ses collègues, au niveau de l'entreprise, on ne peut rien faire. » « C'est eux qui font les formations, c'est eux qui décident de tout », se plaignait un agent de maîtrise interrogé en 2007. Interrogé cinq ans plus tard, un autre agent de maîtrise, connu pour son franc-parler, donne une version plus abrupte de la situation antérieure : « Les trois quarts qu'on avait avant, c'était comme ça. Le jeune, il faisait sa formation. Les meilleurs, ils passaient le permis chez nous, payés et partaient ailleurs. On ne recrutait que les nuls et on passait six mois à former un mec. On ne pouvait pas avancer comme ça ! ». « On leur cherchait des débouchés, dit de façon plus modérée un conducteur plus âgé parlant des jeunes recrutés en même temps que lui, plutôt qu'on cherchait des chauffeurs pour CARSUD ». Les nouveaux embauchés passaient certes des entretiens au sein de l'entreprise avant d'être engagés mais ceux qui les conduisaient à l'époque reconnaissent aujourd'hui la difficulté de l'exercice et la marge d'erreur attenante. « Y avait une mauvaise organisation au niveau du recrutement, explique un conducteur figurant parmi les anciens, Ils n'avaient pas le profil ! Ils n'allaient pas voir ailleurs parce qu'ils avaient la sécurité de l'emploi ».

La reprise en main du recrutement par l'équipe locale et les opportunités ouvertes à l'entreprise d'embaucher des chauffeurs expérimentés ont permis de modifier progressivement cette situation. « Vous prenez un mec, déclare un agent de maîtrise totalement converti au nouveau système de recrutement, qui est père de famille, qu'a deux enfants, une femme, un logement et qui veut s'en sortir. Vous allez prendre qui ? Le jeune qui n'a pas le permis ou celui-là qui a besoin de travailler ? Ce mec-là, il ne volera pas pour montrer à ses enfants qu'il n'est pas un voleur ; de deux, il a besoin d'un salaire. Le jeune il habite chez ses parents. Que je travaille ou pas... Les trois quarts qu'on avait avant, c'était comme ça. Le jeune il faisait sa formation. Avant c'était de l'assistanat qu'on avait. »

Davantage de latitude est désormais laissée aux formateurs maison de décider si la nouvelle recrue qui leur est confiée progresse à une vitesse suffisante et possède les qualités requises pour la tenue du poste à pourvoir. Précisément recrutée pour combler les lacunes existantes en matière de gestion des ressources humaines, la responsable des relations sociales, dont les missions s'élargissent au développement d'une communication interne et externe, elle aussi largement jusqu'ici laissée pour compte, a pu rapidement mettre en place un ensemble de mesures basiques constituant l'embryon d'une gestion professionnalisée des ressources humaines. Il en va ainsi de la mise à disposition des nouveaux embauchés d'un livret d'accueil présentant l'entreprise, décrivant le contenu des fonctions de ses responsables, expliquant le fonctionnement des instances représentatives du personnel et détaillant les articles du règlement intérieur. « Quand les gens arrivent, précise cette responsable, on lit ensemble leur contrat de travail jusqu'au bout ». Cinq ans plus tôt, nous entendions dans la bouche d'un agent de maîtrise dénonçant les agissements incontrôlés de certains conducteurs : « Le règlement, ils ne savent même pas ce qu'il y a dedans. »

L'instauration d'un rendez-vous annuel avec un responsable, pour faire le point sur les attentes réciproques du salarié et de son employeur, a été également mise en place, mesure qui serait regardée par tous les spécialistes du domaine comme totalement dénuée d'originalité mais dont l'absence – observable dans bien d'autres entreprises calédoniennes – se faisait incontestablement sentir.

« J'ai reçu en entretien individuel chaque agent, explique-t-elle. Cette démarche a été très bien accueillie. Personne n'avait été reçu en entretien individuel sauf pour prendre une dérouillée. Tout de suite les gens ont poussé ma porte. Il y avait une attente très forte. C'est quand même dingue que des postes comme le mien n'aient pas été mis en place comme ça ». « Elle a mis son petit grain de sel, dit d'elle une conductrice, et ça se voit qu'elle est là Les gens rentrent facilement On sait qu'elle a envie d'écouter, de nous aider. C'est une des bonnes choses qui nous est arrivée. C'est ce qui nous manquait depuis le départ ! ». « Avant on n'avait pas cela, renchérit un autre conducteur évoquant le nouveau climat dans l'entreprise. On en a eu un directeur, on avait l'impression qu'il n'était là que pour nous sanctionner. Il nous disait : ' je suis à votre écoute' mais quand il nous convoquait, c'était pour nous sanctionner. C'était jamais 'Qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qui t'arrive. »

La fonction d'écoute sociale fait également partie intégrante du contenu du poste tenu par la responsable des relations sociales dans la conception personnelle qu'elle entend lui donner. Beaucoup des employés de CARSUD, qui connaissent de sérieuses difficultés dans leur vie personnelle, qu'il s'agisse de violences conjugales ou de surendettement, apprécient de pouvoir trouver une aide dans les différentes démarches qu'ils doivent accomplir pour trouver une issue positive à leurs problèmes sociaux. Ceci vaut tout particulièrement pour les femmes employées comme conductrices qui ont, pour plusieurs d'entre elles, pris une activité professionnelle pour assurer leur indépendance matérielle.

La création d'une cafeteria où les chauffeurs peuvent deviser entre deux services ou prendre leur casse-croute est venu pallier un autre

manque particulièrement criant dans la prise en compte du facteur humain dans une entreprise dont les dirigeants précédents, manifestement débordés par l'urgence des problèmes quotidiens qu'ils avaient à résoudre, n'avaient pas su mesurer l'impérieuse nécessité.

La passation, elle aussi tout à fait nouvelle, d'un questionnaire RH, joue pleinement un rôle d'alerte pointant les difficultés structurellement liées à l'exercice d'un métier rendu difficile notamment par ses horaires, sa monotonie et, problème identifié comme devenant le plus préoccupant, l'exposition isolée aux incivilités d'une frange minoritaire de la clientèle. L'équipe dirigeante se donne ainsi les moyens, en effectuant annuellement de telles enquêtes, de prendre le pouls du personnel et de garder sa vigilance sans se laisser illusionner par l'effet de contraste vis-à-vis des équipes antérieures lui accordant un crédit favorable au moins dans le court terme.

## UNE PROFONDE VOLONTÉ D'APAISEMENT AU SEIN DU CORPS SOCIAL

Une profonde volonté d'apaisement, partagée par tout le corps social, s'exprime chez CARSUD au sortir des événements vécus antérieurement. « *J'ai l'impression que tout ce qu'on a fait de pire dans l'entreprise, on l'a fait*, déclare un des deux délégués syndicaux, *et maintenant on va de l'avant quoi ! On sait que ce n'est pas bon on fait attention, quoi ! Parce qu'on a des jeunes chez nous aussi on leur dit faut pas y aller en plus ça nous a rendu matures dans nos décisions* ».

Cette dimension constitue un élément essentiel du rétablissement de l'entreprise à partir duquel des leaders réfléchis, autant du côté patronal que syndical, ont pu construire de nouveaux rapports de coopération. Observable dès le retour dans l'entreprise des militants kanak qui avaient conduit une grève de 17 mois, cette volonté s'est maintenue au cours de la période suivante marquée par la conclusion d'une véritable paix civile entre les communautés qui s'étaient précédemment divisées.

### Un passé douloureux

L'ensemble des témoignages recueillis convergent pour attester de la dureté des temps traversés pendant les conflits ayant marqué à répétition le passé de l'entreprise. Ces difficultés sont, en particulier, évoquées par les chauffeurs ayant poursuivi leur travail tandis que des piquets de grève à l'entrée du dépôt les conspuaient à chacun de leur passage. « *C'était très difficile pour nous, se souvient une conductrice. On avait des insultes ils nous barraient la route. Il fallait garder son calme. Faut se rabaisser et voilà. Il fallait entrer et sortir avec notre bus et aussi notre voiture personnelle* ». Les violences exercées sur la personne du directeur en poste ont choqué. « *On avait un bon directeur, déclare une employée, je ne veux pas les défendre mais ce n'était pas mes collègues qui l'ont maltraités (c'étaient donc d'autres venus de l'extérieur). Peut-être qu'ils ont donné un petit coup de main. En gros, c'était à eux de dire « stop, on arrête là. » « On était très solidaire de notre directeur Le pauvre, c'est lui qui a ramassé* ».

Certains conducteurs, dont nous ne sommes pas en mesure de mesurer le nombre, avaient gardé le contact avec leurs anciens camarades, tout en continuant à rouler: « *Y avait toujours le respect entre ceux qui étaient au portail et ceux qui étaient à l'intérieur, témoigne un agent de maîtrise. Y avait même des gens de chez nous qui faisaient la fête avec eux dans les kavas<sup>10</sup> et le lendemain, ils reprenaient leur service. Y a eu de la complicité. Tout ce qui était dit ici revenait au portail* ». Mais d'autres avaient franchement rompu avec les grévistes. Ceux-là considéraient avoir largement payé de leur personne pour maintenir des emplois qui sans eux auraient pu disparaître. « *C'est nous, dit l'un d'eux, qui sommes restés pour tenir nos emplois ! Dans leur majorité, ils ont pensé cela. Ils nous doivent beaucoup de respect pour avoir maintenu la boîte. On était parti pour disparaître ! Il fallait tenir le réseau avec nos vieux bus* ». Le retour de leurs anciens collègues prévu par le protocole de fin de conflit dans des conditions plutôt favorables, leur semblait difficilement acceptable « *On était ceux qui continuaient à faire tourner la boîte et qui les empêchaient de faire ce qu'ils voulaient. Pendant un an et demi on a tenu comme ça et à la fin, à l'issue du conflit, on se trouve à reprendre. On se dit Putain ! Ce n'est pas possible !* ».

La revendication (finalement satisfaite) de compensations équivalentes à celles offertes aux grévistes est jugée nécessaire par les responsables de l'autre syndicat pour faire avaler la pilule à leurs adhérents. « *Les gens se rappelaient, explique le délégué syndical. Tout le monde en parlait. Les gens avaient besoin de savoir les conditions de la réintégration et il fallait faire quelque chose. On nous avait tellement promis que personne ne réintégrerait et on apprend qu'ils réintègrent tous ! Sauf le DS ... On veut savoir dans quelles conditions ils sont réintégrés tout ça ! Ils ne disent pas avec quelle prime... (Finalement) il y a une enveloppe qui est décidée et je dis que nous sommes d'accord pour retravailler avec eux sans aucune arrière-pensée de refaire le conflit ou quoi que ce soit. L'enveloppe qui est prévue pour eux, je dis 'on veut la même et on redistribuera à tous ceux qui étaient là pendant un an et demi'* ».

### Une reprise plus consensuelle qu'attendue

« *Le plus dur, dit un de nos enquêtés décrivant son état d'esprit au moment de la reprise générale du travail, c'était la reprise, la cohabitation. Y avait quelque chose de cassé !* ». Les responsables du syndicat n'ayant pas appelé à la grève, satisfaits d'avoir obtenu les dédommagements qu'ils demandaient, prennent le parti de tout faire pour arrondir les angles et permettre à leurs anciens collègues de réintégrer sereinement l'entreprise. « *Nous, raconte le délégué syndical, on a fait des réunions. Même les non syndiqués qui étaient là à travailler je*

10 - Le kava, véritable institution calédonienne, est un café où se retrouvent des amis pour boire ce breuvage traditionnel.

*leur ai dit : c'est fini tout ça ! C'est en arrière. Il fallait faire le deuil du conflit* ». Ces consignes semblent en phase avec l'état d'esprit du plus grand nombre, même si le ressentiment chez certains n'a pas disparu. « *Personnellement, explique une conductrice, j'ai essayé de faire en sorte que mes collègues reprennent le travail comme si de rien n'était. Il fallait les accueillir. Ce n'était pas la fin du monde ! Ils reviennent et voilà !* » « *Il y a certains de chez nous qui sont négatifs* », se souvient un agent de maîtrise.

Ceux qui reviennent manifestent, eux aussi, la même bonne volonté. « *Le premier jour, raconte un régulateur, on se dit : ça va repartir en sucette. Non, à notre étonnement, ils reviennent, ils sont vraiment discrets. On ne les voit pas. Ils viennent, ils prennent leur service. Ils disent tous bonjour* ». « *Ils assument, nous déclare leur délégué, ce qui s'est passé et réintègrent une entreprise qu'à leurs yeux ils n'ont jamais quitté* ». On était très conscients que le protocole avait été signé, qu'il fallait tirer un trait sur le conflit et qu'il fallait reprendre. Dans la section, il y a plusieurs qui étaient restés longtemps à l'extérieur sans travailler. Donc on a repris le travail tout en restant serein, confiant de ce qu'on avait fait. Pas de regret. On pensait que ce qu'on a fait c'était nécessaire et c'était légitime ». « *Pour nous, explique un conducteur, c'est comme si on avait quitté l'entreprise la veille quoi ! On était à l'extérieur mais on était toujours dans l'entreprise* ».

Des consignes avaient été données pour que l'accueil de ceux qui revenaient soit respectueux. « *On en a discuté et notre DS nous a demandé de faire preuve d'humilité* », rappelle un conducteur ». Ces consignes sont généralement suivies même si des traces de ressentiment subsistent encore les premiers jours. « *Des petites piques, des plaisanteries, y en a eu, c'est vrai* », reconnaît un agent de maîtrise. « *Ils sont revenus prendre leur travail avec un peu plus d'humilité, déclare un conducteur. Ils sont redescendus de leur piédestal* ». Ceux qui reviennent confirment le bon accueil qui leur a été réservé : « *Y a pas eu de mauvaises paroles, confirme l'un d'entre eux, y a pas eu de mauvaises pensées. Au contraire, ils attendaient qu'on reprenne aussi* ». Au final, tout le monde se félicite que ce retour, attendu de part et d'autre avec une certaine appréhension, se soit bien passé et qu'une réconciliation, comme sait l'organiser la tradition kanak, ait pu s'opérer. : « *Ça s'est bien recollé les morceaux, résume un conducteur. On est en train de travailler ensemble* ».

### **Une mise à distance d'un passé tourmenté**

Plusieurs de nos enquêtés font part de la volonté générale de tourner la page et, à défaut de pardonner, ce que seuls certains d'entre eux sont prêts à faire, au moins de prendre le parti d'oublier. « *On va dire qu'on a oublié en partie* », dit une conductrice. « *Je me suis dit, se rappelle un régulateur, leur état d'esprit a peut-être évolué et puis, nous autres, aussi on ne leur en veut plus* ». Ce qui est excessif ne compte pas, dit un conducteur non syndiqué : « *Les bêtises c'était n'importe quoi. On oublie vite et voilà !* ». Des réinterprétations a posteriori des événements sont avancées qui conduisent soit à partager les torts entre les parties prenantes soit, plus souvent, à rejeter sur l'extérieur (le groupe métropolitain, les autorités de la Province, les militants d'autres entreprises délégués sur le piquet de grève par la maison-mère du syndicat) la responsabilité des erreurs et des excès. « *Quelque part, admet un de ceux qui reviennent, il y avait le laisser aller de la part de la direction comme il y avait du laisser-aller du côté du personnel. Tous les gros conflits qu'on a eu, c'est dû à ça* ». Evoquant les passages délicats au portail, une conductrice mentionne le rôle protecteur de ses anciens collègues tempérant les agissements plus violents des militants venus d'ailleurs : « *On avait nos collègues travaillant ici, explique-t-elle, qui faisaient en sorte qu'on n'ait pas peur. Ils nous accompagnaient. Ils se mettaient debout pour nous rassurer là où on passait. Il y avait plutôt des gens d'ailleurs, une quinzaine* ».

### **La conclusion d'un pacte interne entre les deux leaders syndicaux**

« *Il y a toujours deux syndicats, explique un de nos enquêtés, mais c'est beaucoup plus respectueux. Tout le monde s'est posé et s'est posé les bonnes questions. Tout ça c'est enterré* ». L'enterrement de la hache de guerre entre les deux organisations, mais aussi entre les deux communautés kanak et wallisienne qui se reconnaissent dans chacun d'eux, ne faisait pas partie du protocole de fin de conflit signé entre ces deux instances « *extérieures à l'entreprise* » qu'étaient les autorités de tutelle de la province Sud et les responsables au niveau territorial du syndicat gréviste. Le processus de réconciliation interne était donc inachevé. Un des mérites reconnu au directeur en place au moment de la reprise du travail est d'avoir pris conscience de la nécessité d'œuvrer en ce sens en proposant aux leaders des deux syndicats d'engager une telle démarche avec l'appui d'un cabinet de médiation offrant toutes les garanties d'indépendance et de professionnalisme.

« *C'est une initiative de la direction et nous, on était d'accord, indique un des leaders syndicaux. C'était une bonne démarche. On se retrouve et là on ne convoque que les responsables syndicaux avec chacun un suppléant une femme. Pareil, eux deux représentants. On nous explique comment ça va se passer. Chacun à notre tour, on va parler en se respectant. Sinon la médiation sera annulée. Les conditions, c'est ça. Si on n'est pas d'accord, on arrête tout. Nous, on est d'accord. Eux pareils* ». « *Sur deux ou trois semaines, poursuit notre interlocuteur, on s'est vu deux fois par semaine. Ce qui n'était pas mal, c'est qu'on était d'accord pour se retrouver dans la même salle. Les deux trois réunions qui suivent, ça a été les moments les plus difficiles. Chacun a parlé, critiqué ce qui s'était passé. On a pris en premier la parole et là on leur a dit 'Putain ! vous avez fait ça ! Vous avez voulu fermer la boîte... elle a failli fermer ! Vous avez perdu la main du conflit ! C'était dirigé vraiment par la maison mère [du syndicat] qui s'était imprégnée du conflit. Ce n'était plus aux gens d'ici. Donc on leur a dit tout ce qu'on pensait, tout ce qu'on avait subi comme insulte et ils écoutaient, ils écoutaient, ils écoutaient. Après eux ils ont parlé. Ils nous reprochaient moins que ça. Ils reprochaient tout à la direction en fait !* ».

Pouvoir se dire les choses en face, dans un cadre où la parole est ouverte sur une base de stricte égalité, où chacun prend le temps d'écouter l'autre en se mettant à même hauteur, autant de traits communs aux procédures « universelles » de médiation et aux rituels locaux qui, libérant la parole, permet de trouver des échappatoires aux affrontements violents réglant les différends entre ceux qui n'ont su ni échanger ni se respecter. « *Ça a fait du bien d'évacuer, de vider notre sac, poursuit notre témoin. J'ai l'impression d'avoir retrouvé les mecs de 2002 (à l'ouverture de CARSUD)* ». Cette capacité à renouer les liens qui avaient été distendus au cours des conflits traversés par l'entreprise s'applique tout particulièrement aux deux leaders syndicaux. Le fait d'avoir intégré l'entreprise ensemble, d'avoir été formé ensemble au sein d'une même promotion donne de la profondeur et du sens à leur rapprochement. « *Moi et lui, raconte l'un d'entre eux, on avait commencé ensemble une formation à la MIJ pour pouvoir intégrer CARSUD. Y avait une facilité quand on est revenu. Il m'a appelé : 'Écoute, je suis content que vous reveniez !'. Je lui ai dit : 'je suis content de revenir'. Comme on se retrouve, on a un échange très naturel aussi qui vient de là* ».

Cette proximité constitue un atout appréciable non seulement pour construire une confiance réciproque entre ces deux leaders mais aussi pour freiner, chacun au sein de son organisation, les élans de ceux, qui existent de part et d'autres, qui seraient disponibles pour de nouvelles rivalités. « *Tous les deux sont de bons leaders, explique une conductrice, parce que, si y en a un qui s'excite tout de suite, ils rappliquent* ».

### Un désir partagé de sanctuariser l'entreprise

La réconciliation interne dans laquelle sont engagées les deux organisations syndicales possède également une dimension intercommunautaire. Ceux qui, par leur biographie ou leur choix personnel, ont conservé un pied dans chacune des communautés sont les plus chauds partisans d'une entente durable entre les deux communautés. « *J'étais le seul Mélanésien à l'USOENC, au tout départ, nuance un autre de nos enquêtés. Après, on était deux, puis deux autres et puis, ils sont partis. L'USTKE, j'aime bien aussi. C'est un bon syndicat. Après, c'est celui qui dirige. Chez les Mélanésiens, on a tendance à dire 'C'est chez nous ! c'est chez nous !'. T'arrives plus à avancer* ». La mise en parallèle des données recueillies sur ce sujet dans le cadre de nos deux enquêtes fait clairement apparaître une volonté partagée non seulement de solder les anciennes oppositions mais encore de protéger l'espace de l'entreprise des rivalités et des conflits qui peuvent exister dans son environnement. « *Depuis qu'on a repris, déclare un superviseur, on a discuté. Vous êtes Wallisiens, Chinois, Mélanésiens, ici on n'a pas de couleur On est tous pareil L'esprit s'est complètement lâché* ».

Un élément de nature à envisager le futur de CARSUD avec un certain optimisme réside dans la façon dont les salariés océaniens regardent l'histoire de leur entreprise non pas pour oublier au plus vite les errements passés mais, à l'inverse, pour les inscrire dans un récit fondateur à partir duquel réussir la mutation d'une société « anonyme », dirigée par des personnes « venues d'ailleurs », en une communauté productive, inscrite dans un espace approprié et reposant sur des compromis passés entre des composantes différentes qui, après s'être affrontées, ont décidé ensemble de s'accorder. Le conflit, dans cette vision des choses, est regardé comme un passage obligé, douloureux mais utile, au sortir duquel peut émerger du nouveau, pourvu que les acteurs aient la sagesse d'en tirer les leçons. « *CARSUD a été détruit pour construire* », dit un chauffeur originaire de Tahiti. « *Ces conflits, explique un syndicaliste kanak, ont apporté une solution pour nous. Dans d'autres sociétés les conflits ont apporté plus de problèmes, mais nous on a su réagir reprendre le dessus avec la nouvelle direction qui a compris dès le départ. C'est pour ça qu'on efface tout doucement le passé douloureux qu'on a eu !* ».

## CONCLUSION DU CHAPITRE II

La tentation est grande, en effet, d'attribuer au seul nouveau management le mérite d'un redressement aussi spectaculaire. Nombreux sont ceux qui, dans les milieux économiques calédoniens, s'accordent sur cette vision des choses. Plusieurs initiatives prises par la nouvelle équipe de direction, auxquelles leurs prédécesseurs n'avaient pas songé, ont incontestablement contribué à l'amélioration de la situation. A ne s'en tenir qu'à la seule analyse des pratiques, mises en œuvre ou « oubliées », la cause pourra, bien à tort, paraître entendue.

Le redressement de CARSUD peut être regardé, dans une perspective purement gestionnaire, comme apportant de l'eau au moulin de ceux qui défendent l'idée selon laquelle des recettes « universellement éprouvées » peuvent obtenir d'excellents résultats dans des environnements culturellement très éloignés de ceux au sein desquels ces idées avaient vu le jour. Monsieur de la Palice lui-même conviendra qu'il vaut mieux ouvrir le dialogue avec ses partenaires sociaux, a fortiori quand ils disposent d'un pouvoir de nuisance loin d'être négligeable, que rester sourd aux messages portés par ces derniers. De même, se mettre à l'écoute des attentes de ses salariés vaut mieux que de les méconnaître ou de les ignorer.

Il nous semble cependant que l'histoire de la chute et de la reconstruction de CARSUD délivre, à l'échelle calédonienne, bien d'autres enseignements qui seront développés dans la seconde partie de cet ouvrage. D'autres questions, pourtant, en effet, méritent d'être posées : celle notamment de savoir si les premières équipes de direction étaient réellement en mesure, une fois celui-ci allumé, d'éteindre l'incendie que leurs prédécesseurs avaient, sans le savoir, contribué à allumer. Que manquait-il, au demeurant, aux premières équipes dirigeantes de CARSUD, qui les a conduites à ignorer les pistes d'action aujourd'hui empruntées par leurs successeurs ? Comment cet incendie s'est-il

éteint? S'est-il éteint tout seul, par un effet de lassitude des combattants ? Sont-ce les bonnes pratiques issues du management à l'occidentale qui en ont eu raison ? Ou bien encore l'aptitude manifestée par la nouvelle équipe dirigeante à initier les échanges attendus par les Océaniens pour tisser les liens sur la base desquels respect mutuel et coopération se construisent localement?

On se contentera ici, en guise de conclusion de ce second chapitre, de souligner les deux dimensions qui nous paraissent essentielles à la compréhension des dynamiques décrites.

Première constatation : La construction d'un dialogue social fructueux ne peut s'établir sans que préexiste dans l'entreprise un ordre social communément accepté. Pour le dire autrement le dialogue social doit marcher sur ses deux pieds. Pas d'harmonie possible entre les partenaires sociaux si ne préexiste une harmonie interne que précisément le dialogue social et le management de l'entreprise devront veiller à préserver. Ce constat possède sans aucun doute une validation universelle mais qui en Nouvelle-Calédonie prend une importance toute particulière en raison de la coexistence de plusieurs cultures politiques apportant des réponses différentes à la question qui suit : Sur quelle base, à quelles conditions cet ordre social légitime peut-il se construire dans l'aire culturelle considérée ? Question immédiatement suivie d'une autre : Quel dispositif établir quand des références différentes coexistent au sein de la même entreprise ?

Deuxième constatation : La réussite de CARSUD suscite un intérêt particulier dans cette perspective pour avoir su trouver une certaine complémentarité entre les apports océaniens et européens. Les Océaniens sont parvenus à sceller entre eux une réconciliation interne sans laquelle rien n'aurait été possible. Les Européens ont apporté des outils efficaces en matière de gestion des ressources humaines et de négociation sociale, outils éminemment utiles pour consolider et sécuriser un ordre interne construit en commun. Les nouveaux dirigeants ont su se faire adopter par le corps social qui, de son côté, a su décoder leurs bonnes intentions et les encourager par leur accueil. Cette alchimie interculturelle réussie constitue incontestablement une des clés de la reconstruction de l'entreprise.

## CHAPITRE III KONIAMBO NICKEL

### INTRODUCTION

Quel que soit le contexte géographique où l'on se situe, l'adoption par le management d'une stratégie sociale visant à construire ou renforcer les bases d'un dialogue social fait souvent suite, comme chez CARSUD à une crise interne ayant fait toucher du doigt la nécessité de s'organiser autrement pour éviter de la voir se reproduire. Notre seconde étude de cas ne relève pas de cette catégorie puisque, dès l'origine, l'équipe dirigeante de KONIAMBO NICKEL s'est engagée dans cette voie en y engageant beaucoup de temps, de moyens et de conviction. C'est à cette construction volontariste des bases d'un dialogue social nourri que nous allons nous intéresser dans ce second chapitre.

### CONSTRUIRE TÔT LES BASES D'UN DIALOGUE SOCIAL RÉUSSI

KONIAMBO NICKEL SAS n'est, en effet, pas un projet industriel comme les autres<sup>11</sup>. Rendu possible par la signature du préalable minier en amont des Accords de Matignon et Nouméa, mettant à disposition de la province nord la ressource requise, il fait, dès l'origine, partie de l'histoire politique et sociale de la Nouvelle-Calédonie. « *L'Usine du Nord* », comme l'ont longtemps appelé les Calédoniens, est dès l'origine un double projet économique et politique, inscrit dans une stratégie globale dite du rééquilibrage, destiné à pourvoir la Province Nord d'un pôle de développement autour duquel pourraient se greffer durablement d'autres activités génératrices d'emplois et de revenus pour la population locale. Celle-ci était – et reste encore, largement conduite à « *s'expatrier* » vers Nouméa, distant de 300 kilomètres, où se concentre la majorité des emplois.

L'ambition de l'usine n'est pas seulement, comme l'afficherait n'importe quel projet industriel équivalent, de produire efficacement dans le respect des normes internationales d'efficacité industrielle, économique et environnementale. C'est aussi de réussir un double pari managérial et social permettant aux employés locaux pour lesquels ce projet a été conçu de se sentir non pas « *invités* » dans une entreprise « *internationale* » posant comme intangibles ses règles et ses principes, mais bien comme étant dans cette usine pleinement « *chez eux* », reconnus et valorisés dans leurs compétences comme dans leur originalité culturelle. Le défi est d'importance dans la mesure où les nouvelles relations de travail que KONIAMBO NICKEL souhaite établir devront composer avec le contexte préexistant et, en particulier, avec les héritages laissés dans les esprits et dans les mœurs par l'histoire du travail en Nouvelle-Calédonie.

### Un défi managérial

Les expatriés venus du Canada, d'Australie, de République Dominicaine ou de France métropolitaine devront s'adapter au public local et ne pas s'attarder trop longtemps tant sera vive, comme dans tous les projets analogues l'aspiration des employés locaux à prendre en main leur usine.

Pour acquérir pleinement l'indépendance à laquelle ils aspirent, ces derniers savent pertinemment qu'ils doivent avoir assimilés les connaissances techniques que viennent apporter les experts étrangers dans la phase initiale de l'usine. Ils n'ignorent pas non plus qu'ils doivent aussi maîtriser les techniques avancées de gestion mises en œuvre pour piloter un ensemble industriel dont la taille et la complexité n'ont rien à voir avec celles des entreprises où jusqu'ici ces populations locales avaient parfois (la distance à l'égard de l'emploi marchand étant sensiblement plus importante en Province Nord que dans la région de Nouméa où se concentrent les emplois salariés) l'habitude de travailler. Peut-être ignorent-ils, en revanche, ce qu'enseigne l'expérience des joint-ventures internationales au sein des pays économiquement émergents, à savoir que cette transmission des savoir-faire industriels et gestionnaires s'étale généralement sur une période souvent plus longue qu'escompté au départ.

Celles et ceux appelés à les remplacer devront être détectés, formés et préparés à l'exercice de leurs futures responsabilités. Plus fondamentalement encore, un modèle original de management, capable d'intégrer les apports méthodologiques et les outils venus de l'extérieur tout en tenant compte des réalités locales, devra être élaboré. Il devra remplir le cahier des charges suivant : être à la fois efficace économiquement, pour satisfaire les actionnaires et savoir prendre sens aux yeux des employés locaux. Il devra aussi pouvoir être animé avec aisance et en pleine légitimité par les futures hiérarchies intermédiaires locales appelées à prendre le relai des experts venus de l'étranger. « Le défi, explique la Vice-Présidente RH, est immense. Comment se servir de ce qu'ils connaissent déjà en termes de connaissances, de hiérarchie et l'enrichir avec un mode industriel ? C'est à nous de trouver ces modèles là et de les expliquer à nos propriétaires. On en a deux, un qui est local et un qui est nord-américain.. Le défi est double : faire comprendre le modèle à la population locale et à nos dirigeants qui ont investi plusieurs milliards de \$.

11 - Sonia Grochain. *Les dynamiques sociétales du projet Koniambo*. IAC. Nouméa. 2013

L'équipe en charge des Ressources Humaines au sein de la direction de l'usine a pleinement conscience de l'existence de ces enjeux managériaux tout en restant mobilisée par les enjeux immédiats. Le recrutement des experts, que l'éloignement géographique de la Nouvelle-Calédonie rend difficile, et la formation théorique et pratique des nouvelles recrues locales, généralement sans expérience industrielle antérieure, constituent dans cette phase de démarrage les principales priorités du moment.

## Un défi social

La construction d'un dialogue social efficace et durable est un second sujet qui, pour plusieurs raisons, mobilise l'équipe RH.

Aux incertitudes techniques inhérentes à la conduite de n'importe quel projet industriel de cette envergure, a fortiori quand il est déployé dans un territoire éloigné comme peut l'être, vue d'Europe ou d'Amérique du Nord la Nouvelle-Calédonie, s'ajoute une importante incertitude sociale. Les syndicats calédoniens ont aux yeux des investisseurs métropolitains ou anglo-saxons, la réputation d'être à la fois fortement imprégnés par une tradition contestataire « à la française », intensifiée par une insularité conduisant à regarder avec beaucoup de méfiance ceux qui viennent de « l'extérieur ». De l'avis même des Calédoniens, cette réputation n'est pas totalement usurpée. « Ici, reconnaît l'un d'entre eux, on a hérité du syndicalisme français : on bloque d'abord, on manifeste, après on discute. Ici, on nous a appris à faire cela. Maintenant, les mecs, ils font ce qu'on leur a appris à faire. Aussi peuvent-ils apparaître aux yeux de ces managers occidentaux comme des partenaires redoutables, porteurs de rationalités difficiles à saisir.

## Des nouveaux embauchés sans expérience syndicale

Le parti pris adopté par KONIAMBO NICKEL de recruter prioritairement des jeunes prend tout son sens rapporté à la fois à l'investissement réalisé en matière de formation et au projet de faire demain de l'Usine du Nord un symbole de la montée en compétence et responsabilité des nouvelles générations calédoniennes. Il possède, à court terme, l'inconvénient, dans la perspective qui nous intéresse, de réunir sur le terrain des délégués faiblement expérimentés et des employés de base sans connaissance approfondie des règles formelles organisant le fonctionnement « normal » de l'organisation. « *Ce sont des jeunes employés, déclare un des leaders syndicaux, regrettant que l'entreprise n'ait pas envisagé de fournir plus d'informations sur les IRP à ces nouveaux embauchés. Peut-être qu'ils ne connaissent pas le syndicat et les IRP. Ils auraient dû faire un effort au niveau de la société faire des réunions par département et expliquer.* »

Pareille configuration peut produire des événements imprévus justifiant la vigilance exercée par l'unité « Relations de Travail ». Un ingénieur venu de France métropolitaine raconte : « *Y a eu un contexte très marrant. Lorsque les partenaires sociaux ont négocié avec la direction le futur régime à feu continu pour les opérateurs de fabrication, ça a fait l'objet d'accords entre les partenaires sociaux et la direction. Un certain nombre des opérateurs n'étaient pas d'accord, un certain nombre d'entre eux ont écrit à la direction pour dire on voudrait rediscuter de cet accord et qu'on fasse passer une feuille pour voir combien y a de gens d'accord et pas d'accord. Une espèce de référendum... La DRH est venu leur expliquer que dans une organisation industrielle, ce n'est pas comme ça que ça se passe. Vous élisez des représentants syndicaux comme vous élisez un Président de la République qui forme un gouvernement qui derrière est chargé de faire passer des lois. Vous vous élisez des représentants qui ont choisi de signer cet accord et ça pour eux, c'était quelque chose de complètement nouveau, quoi. Ils ne l'ont pas décidé par mécontentement mais plutôt par naïveté, par méconnaissance plutôt. Si l'organisation avait été plus mature, les partenaires sociaux seraient retournés auprès de leur base.* »

Maîtriser au mieux cette incertitude sociale en tentant de construire des dispositifs originaux à l'échelle du territoire fait donc partie intégrante de la mission confiée à l'équipe dirigeante en charge des opérations. Les actionnaires du projet accepteraient mal, en effet, que l'usine puisse être un jour paralysée par des conflits sociaux au regard des moyens mis à disposition des gestionnaires locaux. La responsabilité de ces derniers serait d'autant plus facilement mise en cause qu'il serait immanquablement considéré dans cette hypothèse qu'ils n'auraient pas su engager le dialogue social attendu avec les représentants des salariés locaux.

## Des atouts pour innover

Simultanément, la direction de notre usine a de bonnes raisons de penser que de réelles opportunités s'offrent à elle pour réussir ce pari de l'innovation sociale dans le contexte particulier de la mise en service de cette usine tant attendue. KONIAMBO NICKEL dispose au départ de nombreux atouts pour concrétiser cette ambition. On se contentera de citer ici ceux qui, en comparaison avec notre cas précédent, peuvent être regardés comme des ressources au service de la stratégie sociale originale qu'entendent mettre en place les responsables de notre usine.

A l'image de tout nouveau projet industriel, l'usine de Vavouto dispose de l'immense avantage de pouvoir écrire sur une page blanche un nouveau chapitre de l'histoire sociale calédonienne, sans avoir à gérer, comme doivent le faire d'autres entreprises minières, les arriérés jamais soldés des conflits antérieurs. On pourrait même porter à son crédit le fait que par son existence même, l'usine, revendication politique enfin satisfaite, solde des conflits bien plus anciens encore et permet à l'organisation de démarrer sur des bases nouvelles. La Province Nord peut apparaître comme un cadre propice pour développer une culture industrielle et sociale franchement démarquée de

celle s'étant historiquement développée en Province Sud. A la manière des motoristes japonais choisissant de localiser leurs usines américaines dans des zones rurales éloignées de Détroit et de sa culture de la confrontation, ces dirigeants espèrent que l'éloignement de Nouméa pourra favoriser l'émergence d'un modèle original de gestion des relations sociales. « *Le climat, ici il est propice, explique un cadre mélanésien. Les syndicalistes ne sont pas pollués par de mauvais exemples. Il y a une bonne différence entre le fonctionnement du Sud et celui du Nord, explique un autre membre de l'équipe dirigeante. Je crois que le Nord pourrait être une pépinière très intéressante parce que beaucoup plus vierge que le Sud. (Cependant) si les syndicats calédoniens croient possible d'amener dans le Nord le fonctionnement du Sud en termes de façons de faire, je pense que ça ne va pas le faire non plus* ».

Le projet d'adhérer à un syndicat ne constitue apparemment pas une des premières priorités des nouvelles cohortes actuellement en formation qui préfèrent attendre la mise en service pour se faire une opinion plus précise des avantages et des inconvénients à être syndiqués. Beaucoup d'opérateurs semblent hésiter à franchir le pas de la syndicalisation. « *Je ne suis pas encore syndiqué, déclare un jeune en formation. Dans une entreprise, le syndicat ça divise les gens Je préfère être neutre pour l'instant Attendre le démarrage, voir la mentalité des gens qui dirigent le syndicat Beaucoup la personnalité du leader* ». Les syndicats ont initialement rencontré, semble-t-il, quelques difficultés à s'implanter et trouver dans chacun des secteurs de l'usine des candidats aux élections professionnelles.

Le contraste est sensible avec d'autres entreprises calédoniennes où la question posée à tout nouvel embauché n'est pas celle de savoir s'il faut ou non se syndiquer (la réponse est clairement positive, s'il veut s'insérer comme il y aspire) mais plutôt celle de savoir où se syndiquer, chaque syndicat cherchant à le recruter dès son arrivée. Les syndicalistes locaux peuvent comprendre tout en regrettant que davantage ne soit pas fait pour expliquer en détail ce qu'un nouvel embauché peut attendre, aujourd'hui mais surtout demain, d'une adhésion syndicale : « *Les tout nouveaux, les jeunes qui débutent leur carrière, constate un syndicaliste, forcément ils ne connaissent pas du tout et ils ne sont pas intéressés et ils ne veulent pas (se syndiquer) C'est tout à fait normal Je leur dis, quand vous aurez des problèmes, vous saurez où c'est votre premier travail Ce sont des jeunes employés Peut-être qu'ils ne connaissent pas le syndicat et les IRP (institutions représentatives du personnel). Ils auraient dû faire un effort au niveau de la société faire des réunions par département et explique* ». Cette situation relativement inédite à l'échelle de la Nouvelle-Calédonie offre à la direction un espace quasiment vierge au sein duquel elle peut mettre en place une stratégie sociale innovante. Simultanément, elle s'accompagne chez ces nouveaux embauchés d'une certaine méconnaissance des règles et procédures sociales au travers desquelles est censée s'opérer la régulation des rapports de travail.

### **Une équipe dirigeante diversifiée**

Contrairement aux premiers dirigeants de CARSUD, plusieurs de ces gestionnaires RH possèdent, en outre, une bonne expérience à la fois des réalités calédoniennes en matière de relation de travail et du monde culturel océanien d'où sont majoritairement issus les nouveaux embauchés. A défaut d'être déjà en mesure de dessiner précisément les contours d'un nouveau modèle social dont la conception et surtout la mise en application ne dépendent pas que d'eux, ces responsables connaissent fort bien, pour y avoir été personnellement confronté aux étapes antérieures de leur parcours professionnel, les situations de conflits et de tensions internes qu'ils souhaiteraient ne plus voir se reproduire.

Gratifiés d'avoir été sélectionnés parmi de nombreux candidats, bénéficiaires ensuite de formations valorisantes, effectuées pour certains au Canada ou en France métropolitaine, les nouveaux embauchés sont eux aussi partie prenante du succès d'une entreprise à laquelle ils sont fiers de participer. Une partie d'entre eux, notamment les plus qualifiés, partagent ce sentiment et semblent disposés à adopter, au moins au départ, une distance à l'égard de certains aspects du syndicalisme local dont, eux aussi, ont fait précédemment l'expérience. « *Là où je travaillais avant, déclare par exemple un conducteur d'engin, j'étais syndiqué ça m'a pas plu. Il y avait des conflits entre les syndicats. On était au travail mais on le sentait. Alors j'ai préféré ne pas me syndiquer comme cela on s'intègre bien. Je m'étais syndiqué à cause de la personne qui m'avait fait entrer là-bas* ». Cette prise de distance n'est pas synonyme de passivité dans l'expression de revendications collectives, puisque ces agents se déclarent simultanément prêts à se mobiliser au sein de leurs collectifs de travail pour obtenir des améliorations de leur cadre ou de leurs conditions de travail. Elle traduit l'émergence d'une approche à la fois plus collective et plus raisonnée de la revendication sociale qui paraît potentiellement en phase avec la stratégie sociale participative envisagée par la direction de l'usine.

Dans l'expérience des managers francophones venus du Canada dépêchés localement par l'entreprise internationale, un dialogue social solide repose sur la négociation équilibrée et une application d'un contrat passé entre les représentants de la direction d'une entreprise et ceux des employés aussi consensuelle que possible, tout en veillant au respect des engagements pris de part et d'autre. Au terme d'une négociation parfois serrée entre professionnels, bien au fait des enjeux juridiques et économiques de leur travail, s'élabore une convention permettant à chacune des parties de savoir clairement comment seront organisées pour une période de temps définie à l'avance (généralement trois ans, parfois davantage) la distribution des rémunérations, les règles de travail et leur administration ainsi que tous les sujets susceptibles de faire litige entre employés et direction. La convention prévoit même des dispositifs sophistiqués de médiation et d'arbitrage des différends qui pourraient survenir dans l'interprétation ou l'application des clauses du contrat. La variante française de cette approche contractuelle ajoute à ce dispositif la présence du législateur et de la puissance publique, comme instance de contrôle de conformité légale et comme instance de médiation et d'arbitrage.

La mise en œuvre en Nouvelle-Calédonie de ces logiques venues d'ailleurs se heurte potentiellement à de nombreux obstacles. Certains, tel la méconnaissance des règles légales ou l'inexpérience de la négociation sociale, sont susceptibles d'être levés par la mise en place de formations. Mais d'autres, plus délicates à identifier, seront plus difficiles à lever qui renvoient aux différences culturelles avec lesquelles doivent composer les transferts d'outils de gestion. Les enjeux correspondants ne sont pas propres, d'ailleurs, au monde océanien. Les tentatives faites en France pour s'inspirer des « *bonnes pratiques* » de négociation sociale, telles qu'elles sont mises en œuvre chez nos voisins allemands ou scandinaves, n'ont guère été couronnées de succès. Il ne suffit pas d'expliquer en détail le mode de fonctionnement du conseil d'entreprise à l'allemande, au sein duquel siègent les représentants syndicaux, pour convertir des syndicalistes français aux bienfaits de la cogestion. Les approches d'une négociation bien ordonnée et, plus fondamentalement, les conditions requises pour construire de la confiance entre partenaires sociaux, ne sont pas envisagées de la même façon des deux côtés du Rhin.

C'est précisément ici que la diversité culturelle de l'équipe dirigeante de KONIAMBO NICKEL a constitué une ressource majeure pour tenter de concilier une conception contractuelle du dialogue social, telle que les Occidentaux l'envisagent, avec une mise en œuvre intégrant la dimension locale calédonienne. « *Notre Vice-présidente nous avait dit il faut qu'on y aille 'tout ensemble' et pas par un petit peu de sujet par ci par là. On présente tous les sujets mais elle, elle était plutôt dans une vision de négociation collective. Ça pouvait prendre un mois et c'était fini. Ça a duré un an et demi mais nous, on savait déjà depuis le début. Ça a duré un an et demi mais on a gagné cette confiance dans les négociations* ». Tout en restant fidèle à l'objectif de clarification des règles et de sécurisation juridique de la relation de travail, la mise en œuvre de la nouvelle stratégie sociale a su intégrer la dimension locale en prenant notamment une triple orientation :

- Donner une forte dimension participative au dialogue social;
- Construire une relation nourrie entre gestionnaire et responsables syndicaux;
- Veiller de près au fonctionnement quotidien des opérations pour intervenir tôt en cas de litige.

### UNE STRATÉGIE SOCIALE PARTICIPATIVE

Comment traduire en actions cette volonté d'introduire du nouveau dans la gestion sociale d'une entreprise en construction ? Ou plutôt, par quoi commencer ? Les responsables locaux seraient preneurs d'une négociation sociale efficace menée avec des interlocuteurs à la fois représentatifs et expérimentés et visant à construire en commun un ensemble de principes et de règles autour desquelles organiser la vie future de l'usine. Les choses se présentent de façon bien différente dans la réalité d'une usine en cours de construction au sein d'une région sans passé industriel au Nord de la Nouvelle-Calédonie. Des élections professionnelles ont certes eu lieu. Des élus syndicaux sont donc bien présents mais n'ont reçu mandat que des premières cohortes de nouveaux embauchés. De leurs propres aveux leur connaissance des divers chantiers constitutifs du complexe industriel en construction est parcellaire. Ceux qui leur ont donné mandat n'ont eux-mêmes qu'une expérience limitée du syndicalisme. Elargir la participation au processus de discussion et de construction des futures règles de travail apparaît dans pareil contexte autant comme une bonne idée, au regard de l'engouement qu'elle saura susciter, que comme une nécessité pragmatique.

« *Nous avons réfléchi à un moment donné, il y a 4 ans, raconte la responsable RH. On leur a dit qu'est-ce qu'on peut faire en termes de règles. On partait d'une page blanche. Après se posaient les questions de savoir comment le mettre en pratique, comment leur communiquer cela, comment le soumettre à leur réflexion. C'est là que l'idée de groupes de travail est née. Les managers aussi ont joué le jeu. Finalement il y a eu peu de pertes en ligne, par rapport à nos réflexions de départ. Bien au contraire, ça n'a fait que s'enrichir et ils ont tous adoré cette démarche. De savoir qu'on les consulte, qu'on leur demande leur avis de voir qu'ils y participent* ».

Des ateliers ont donc été organisés par thème, permettant de « *discuter* » en prenant le temps nécessaire de l'ensemble des règles de travail et des principes de rémunérations. Les représentants syndicaux semblent avoir rapidement apprécié la formule proposée. « *Il y a eu plusieurs ateliers, explique un des délégués syndicaux. On met les gens ensemble et à la fin on signe un accord. Y a eu des ateliers sur tout, les heures supplémentaires, les astreintes et ensuite on en est venu aux primes. Y avait un premier jet de la direction. On retravaillait et on tombait sur un accord.. Chaque syndicat travaillait dans son coin et par la suite on mettait en commun nos réflexions pour arriver à un accord global* ».

Les discussions ont laissé délibérément s'exprimer la diversité des points de vue des différents participants. « *Les confrontations, explique un des organisateurs de ces ateliers, elles se font dans les ateliers de discussion. Elles ne se font pas une fois le fait établi et que les personnes ne sont pas contentes parce qu'on leur impose un résultat tandis qu'ici on s'engage dans une démarche beaucoup plus participative. Même si à l'arrivée le résultat est peut-être le même, dans un cas on leur impose et dans l'autre cas on fait une démarche participative pour arriver à ce résultat. Et du coup les gens se trouvent plus à l'aise avec le résultat pour y avoir participé* ».

Elles ont sans doute pris du temps (ce que la période d'achèvement de la construction rendait possible) au-delà des standards habituels observables dans une entreprise occidentale. « *C'était plus long au départ, se souvient notre responsable RH, mais aujourd'hui, c'est un*

*gain incroyable. Ailleurs, on veut aller vite, alors que chez nous, le temps est nécessaire pour créer cette démarche. Ici c'est typique, ça dépend de notre capacité d'être patient, de notre capacité de convenir d'annulation de réunion. S'ils ne viennent pas aux réunions, c'est peut-être qu'il y a quelque chose par derrière qui les dérange ».*

Au bout du processus, plusieurs accords d'entreprise ont été signés qui non seulement serviront de référence pour réguler demain les situations de travail mais contribuent, comme espéré, à créer un climat de confiance entre les parties quand bien même, comme nous le verrons plus loin, les ressorts de cette confiance ne sont pas forcément les mêmes. La satisfaction s'exprime naturellement chez les responsables RH qui avaient pour mission de conduire ce processus : *« Je ne pensais pas qu'on arriverait à instaurer cette confiance dans la discussion, avoue a posteriori une des participantes, et j'étais heureuse de voir qu'on y était arrivé et il y a beaucoup de gens qui ont mis beaucoup de temps et d'effort à instaurer ce dialogue et j'espère qu'on ne le cassera pas ».*

Au-delà de la signature de ces accords, c'est davantage encore l'affichage clair de la volonté d'établir avec les organisations syndicales une relation coopérative qui retient l'attention de ceux qui possèdent une expérience élargie des relations professionnelles en Nouvelle-Calédonie : *« Là où j'étais auparavant, déclare un ingénieur, il n'y avait certainement pas la même approche. Il n'y avait pas la même transparence, pas la même visibilité sur la stratégie mise en place par les RH. Ça donne un fil conducteur et ça permet d'éclairer le comportement des syndicats ».*

## CONSTRUIRE UNE RELATION NOURRIE ENTRE GESTIONNAIRE ET RESPONSABLES SYNDICAUX

### Construire de la confiance

Le poids de l'héritage de méfiance vis-à-vis des initiatives patronales constitue un second frein, doublé par la difficulté éprouvée par beaucoup d'employés kanak à exprimer directement leurs motifs d'insatisfaction. *« Ils ont toujours peur de se faire avoir. C'est pas notre intérêt à nous de les rouler mais il y a cette attitude chez les Calédoniens et les Kanaks de ne pas dire quand ils n'ont pas compris. Hocher la tête en disant 'Oui, oui, oui' mais en fait après, juste la fois d'après, on dit 'On n'est pas OK parce que ceci ou cela. Il faut toujours aller voir les représentants, leur demander : 'Etes-vous bien sûr d'avoir compris, d'être d'accord ?' »*

La construction d'une relation directe entre membres de la direction et représentants syndicaux constitue un passage quasi obligé dans le contexte océanien pour créer un climat propice à des discussions fructueuses. Là où dans le contexte métropolitain ces relations directes et cordiales pourraient être suspectées d'intentions manipulatrices, elles semblent être vécues par les protagonistes simplement sur le mode *« naturel »* de l'échange à l'image de n'importe quelle autre relation sociale. *« J'ai passé mon temps à former les syndicalistes, explique un cadre local faisant référence à ses expériences professionnelles antérieures. Il a fallu leur apprendre à travailler. Ce qui a été dur c'est d'amener les syndicalistes à avoir confiance en quelqu'un qui représentait la direction. Ça nous a coûté quelques jours à boire des bières et à partager des repas chez la Mamie. Ça fait partie du dialogue social ».* La présence de gestionnaires issus de toutes les communautés calédoniennes au sein de l'équipe RH de KNS offre la possibilité d'établir ces contacts informels dont l'importance ne doit pas être sous-estimée mais qui, à l'échelle du territoire, n'ont en eux-mêmes rien d'innovant.

Une piste tout à fait originale suivie par l'équipe RH de KONIAMBO NICKEL réside dans l'aide substantielle apportée aux représentants syndicaux dans la perspective de les préparer au rôle attendu d'eux. Force est de reconnaître, en effet, que ces derniers manquent initialement non seulement de formation au droit du travail ou à la négociation sociale mais encore d'informations sur la diversité des situations et des attentes des salariés au sein d'un site aussi large et divers que celui de KONIAMBO NICKEL. Les dimensions du site posent, en effet, à la partie syndicale une même question qu'au management : celle de savoir comment coordonner et fédérer ensemble les différents sous-ensembles de l'organisation. *« La vision de celui qui travaille au port n'est pas celle de la mine », rappelle un leader syndical. « Pour ça, explique un autre responsable syndical, la campagne électorale elle a été utile parce que ça nous a permis d'avoir des retours de secteurs qu'on connaissait plus ou moins bien ça a permis de se rapprocher des gens d'être à leur écoute et ça s'est bien passé ils se sont sentis impliqués ».*

Dans les pays où s'épanouit le syndicalisme de négociation vers lequel voudrait tendre le modèle social de KONIAMBO NICKEL, l'intégration des différentes revendications sectorielles s'opère à l'intérieur du syndicat qui, en sachant rester uni, maintient son pouvoir de négociation. La direction de son côté trouve également son compte dans l'unicité de son interlocuteur syndical à la fois mieux formé et plus à même de passer des compromis globaux. Dans le contexte calédonien, à l'inverse, le syndicalisme compte peu d'adhérents et se trouve éclaté en plusieurs organisations concurrentes. *« On sait très bien, fait remarquer un des leaders syndicaux, que la multiplicité des syndicats ça représente une faiblesse. On n'est pas plus que 10 ou 20% de syndiqués dans l'ensemble des entreprises de Nouvelle-Calédonie ».*

Les organisations syndicales présentes sur le site ont su jusqu'ici se coordonner sur certains sujets d'intérêt commun. *« Là où on se retrouve, indique un des trois délégués syndicaux, c'est la négociation annuelle qui est obligatoire. Forcément, on est obligé de se retrouver dedans. Il y a trois quatre ans, on a fait certains sujets en intersyndicale, il y a des sujets où on se retrouve et où on peut pousser tous ensemble. Il y a d'autres sujets où nous sommes porteurs et où nous ne sommes pas tous d'accord de la même. Après on se retrouve tout*

*seul dans cette matière mais on arrive toujours à discuter* ». Cette coordination reste toutefois dépendante de la qualité des relations interpersonnelles que sauront tisser entre eux les responsables syndicaux en place. Les premiers ont partagé une ancienneté commune sur le site et restent fédérés par la dynamique pionnière du projet auquel chacun d'eux semble également attaché. « *Jusqu'à présent, souligne la responsable RH, les gens avec qui j'ai dialogué faisaient partie de ceux qui avaient démarré le projet et avaient cet objectif commun. J'ai travaillé en 2002 avec eux à faire démarrer les convoyeurs. Maintenant qu'il y a des gens qui n'ont pas participé à tout, comment eux vont s'intégrer à cette démarche je ne sais pas et c'est là, peut-être, que les intérêts syndicaux joueront davantage* ».

La question reste posée de savoir si leurs successeurs sauront eux aussi coopérer comme eux sur l'essentiel tout en se démarquant sur certains sujets. « *Les querelles entre syndicats, observe un membre de l'équipe Relations de Travail, on les voit un peu mais on s'attend à ce que ça va se manifester au fur et à mesure que nous allons grossir et commencer à produire La relation peut être très différente quand tu ne produis rien et à partir du moment où tu produis Le rapport de force est différent* ».

### **Une relève de générations à organiser au sein des syndicats**

Les leaders syndicaux du moment sont présents sur le site depuis le début des opérations, comme le rappelle l'un d'entre eux, insistant en outre sur l'ancienneté de ses engagements syndicaux conférant à sa personne et à son organisation un privilège d'antériorité riche de sens dans les imaginaires politiques océaniques : « *J'ai été un des premiers détachés de la mine pour faire la construction. J'ai participé à la création de l'USTKE. Après j'ai été nommé DP en 2000 et DS en 2005. Nous avons été le premier syndicat puis l'USOENC est arrivé puis la CSTNC* ». Un autre leader au passé syndical non moins conséquent, ne fait pas mystère de son intention de passer bientôt la main. « *Officiellement, dès la mise en place, j'ai été le DS. Il a fallu mettre le bateau à l'eau pour qu'il puisse flotter mais il arrive un moment où il faut laisser la place aux jeunes* ». Il apporte des indications éclairantes sur les qualités requises pour tenir le poste. Les deux premiers critères qu'il avance mettent en avant l'idée de compétence « *La première des choses, explique-t-il, c'est quelqu'un qui discute, c'est le premier critère. Une personne qui discute et qui négocie. Deuxièmement, c'est une personne qui connaît les dossiers. Il doit connaître son code du travail, ses limites, jusqu'où il peut aller. Le troisième critère met en avant la fameuse dimension consensuelle du monde océanien conférant au leader un rôle fédérateur : « Enfin, qu'il soit reconnaissant, que tous ses adhérents là. Qu'ils (les autres) soient présent autour de la table, qu'il ne soit pas seul au monde* ».

Cet enjeu de préparation de la relève et donc de la formation des nouveaux représentants du personnel est exprimé avec d'autres mots par notre précédent leader syndical, insistant de façon plus traditionnelle sur la responsabilité incombant aux anciens de transmettre leur expérience : « *Les plus vieux ils donnent la main à ceux derrière et ils retransmettent un peu. Demain quand ils vont arriver à la retraite, ce sera un sacré problème. C'est presque 800 personnes ! Je suis en train de prendre les petits jeunes pour les former les amener dans les discussions. On discute il en a qui sont virulents mais il y a moyen... je lui ai dit : 'Ils sont jeunes, ils sont fougueux ! Il faut les formater'* ».

Les gestionnaires RH ne disent pas autre chose qui remarquent que les nouveaux élus ont encore beaucoup à apprendre et à se familiariser avec un vocabulaire et des logiques juridiques qu'ils ne maîtrisent pas immédiatement. Ils sont même disposés à apporter à leurs interlocuteurs le fruit de leurs propres expériences à l'image de cet ancien cadre RH qui se souvient avoir agi ainsi dans le cadre de ses responsabilités chez son précédent employeur. « *J'ai passé mon temps à former les syndicalistes, explique un responsable rappelant la façon dont il avait procédé. Il a fallu leur apprendre à travailler. Des fois quand il avait des cahiers de revendications à écrire, ils me les amenaient pour relecture avant de les déposer. Je lui disais : 'Laisse tomber cela, on risque de ne pas trouver de porte de sortie, on va partir en conflit et ça va durer* ».

### **Préparer ensemble les négociations**

En amont de l'ouverture des négociations qui conduiront un peu plus tard à la signature d'un ensemble d'accords d'entreprise sans équivalent sur le territoire, toutes les parties prenantes se sont engagées dans un processus inédit lui aussi, organisé par l'Institut des relations sociales de la Nouvelle-Calédonie, association créée en 2007 à l'initiative de l'ensemble des partenaires sociaux, dans le cadre du processus territorial de relance du Dialogue Social.

Une formation à la négociation, dispensée par un universitaire métropolitain spécialiste reconnu du sujet, a été suivie en commun par des représentants de la direction, de la Province et de chacun des syndicats. En sortant les acteurs de leurs contextes ordinaires, en leur demandant de prendre pour un temps une distance par rapport à leurs rôles et en leur apportant sur un pied d'égalité des connaissances utiles, ce type de processus contribue à faire évoluer les esprits tout en ouvrant la possibilité de créer des relations directes de nature à faciliter plus tard les échanges entre les parties prenantes sans occulter ce qui les sépare mais en donnant mieux à voir ce qui est susceptible de les réunir.

L'expérience vécue en commun a marqué tous les participants. « *Y a quelque chose qu'on a fait ici, avant de commencer les négos, explique un des responsables de KONIAMBO NICKEL. On a inscrit l'ensemble des délégués du personnel et des personnes qui participaient*

*au chantier rémunération, à la formation négociation collective à l'Institut des relations sociales. Les représentants des RH et des Relations de Travail, ils y étaient aussi. Il y avait aussi des représentants de la province Nord. On a fait les mêmes sessions et on a fait des jeux de rôle où eux étaient les patrons et nous les syndicalistes. On a appris ensemble. Il faut faire ensemble. On dinait ensemble, des bières, c'est là qu'on apprend à se connaître. Ça, ailleurs qu'ici, tu ne pourras jamais le faire. Les syndicalistes, ils diraient .... (Non !)* ». « C'était sur 4 jours, raconte un délégué syndical pointant la dimension autant relationnelle que pédagogique de la formation, à la fois sur Nouméa et sur Koné, juste avant de commencer toutes les négociations. C'était un bon entraînement. C'est rare ! On connaissait mieux les sujets et les personnes ».

## Partager l'information sociale

Pour la réalisation de cette négociation, l'équipe RH de KONIAMBO NICKEL a pris l'initiative rare de s'engager dans un processus de recueil et de partage d'informations entre les partenaires syndicaux et les équipes de direction. Préalablement réunie de façon très professionnelle, cette information alimente ensuite des discussions élargies permettant aux différentes parties prenantes de s'exprimer et surtout d'élargir leur rationalité d'analyse en écoutant les réactions des autres acteurs, passage quasiment obligé pour parvenir à construire ensemble de la coopération.

Tout aussi innovante est l'organisation de groupes d'expression, mixant les employés de services différents ou au contraire les regroupant au sein de leur propre unité, réunissant des expatriés ou des employés féminins, pour se mettre à l'écoute des ressentis du moment mais aussi, pour produire en aval des comptes rendus détaillés qui seront ensuite partagés avec les organisations syndicales. On pourrait juger paradoxal de voir une équipe de direction investir de l'énergie, du temps et des moyens pour informer ceux qui, théoriquement, ont précisément la mission, parmi d'autres, de faire remonter les insatisfactions exprimées par leurs mandants.

D'aucuns, en France métropolitaine notamment, pourraient même voir dans cette initiative une tentative de contournement de l'acteur syndical pour s'adresser au-dessus d'elles directement aux salariés. Indépendamment du constat des difficultés matérielles qu'auraient les organisations syndicales à organiser elles-mêmes ce mode de consultation, force est de reconnaître qu'il correspond non seulement à la situation présente d'une entreprise encore en construction mais surtout que la finalité du processus n'est pas d'exclure mais bien d'inclure les acteurs syndicaux dans une forme de gestion sociale partagée. Elle affiche ainsi une volonté de construire un partenariat durable avec les syndicats.

En partageant l'information avec elles, l'équipe RH a su donner une dimension concrète à la stratégie sociale de partenariat affichée au départ. Elle veille également à traiter sur le même pied toutes les organisations syndicales et contribue, autant qu'elle est en mesure de le faire, à nourrir les échanges entre elles. Sans être à elle seule un remède « magique » aux phénomènes classiques en Nouvelle-Calédonie de rivalités et de divisions syndicales, cette initiative contribue à l'identification partagée des situations délicates et encourage le traitement préventif de problèmes qui, sans cela, n'auraient pas manqué de trouver d'autres formes d'expression, probablement plus brutales.

La dynamique de démarrage d'un projet est propice à la construction d'une vision partagée entre les acteurs internes, soudés, au moins temporairement, par une volonté commune de faire la preuve aux yeux de l'extérieur de leurs capacités. La direction de KONIAMBO NICKEL paraît déterminée à tirer le meilleur parti possible de la fenêtre d'opportunité qui, dans pareil contexte, s'offre à elle. Elle aimerait pouvoir développer aussi largement que possible, sans illusion sur les limites de l'exercice mais avec détermination, les terrains sur lesquels direction et syndicat pourraient s'apporter mutuellement de l'aide, sans perdre de vue pour autant ce qui, sur d'autres terrains, les distinguent et parfois même peut les opposer. Cette logique s'appliquerait particulièrement bien au fonctionnement des IRP et, notamment, au partage des informations recueillies quant aux attentes ou inquiétudes formulées par les agents jusqu'à la communication partagée autour des résultats produits par le processus de dialogue social. Couramment pratiqué dans les pays où, comme en Allemagne, le partenaire syndical participe aux instances dirigeantes de la société et assume les décisions prises en commun, cette offre de collaboration représenterait, si elle était concrètement mise en œuvre, une rupture culturelle radicale au regard des pratiques et représentations existantes aussi bien en France métropolitaine qu'en Nouvelle-Calédonie. Le mot de collaboration y est associé, au moins dans le champ des relations sociales, à une forme de soumission bien loin du sens pris chez une partie de nos voisins où sont attachées au même mot de tout autres significations, pointant la dimension utile et constructive d'une coopération basée sur des intérêts partagés.

## UN SUIVI VIGILANT DES RÉALITÉS DU TERRAIN

La construction des bases d'un dialogue social constructif au niveau de l'entreprise n'affranchit pas KONIAMBO NICKEL de la nécessité de veiller sur les réalités sociales au niveau des collectifs élémentaires de travail. Les négociations portant sur le partage des résultats économiques de l'entreprise prendront bien plus d'actualité quand l'usine aura atteint sa pleine capacité de production et pourra afficher, en lieu et place des coûts d'investissements présentement engagés, des bénéfices susceptibles d'attiser les appétits internes. Pour l'heure, c'est bien de ce niveau de base que peuvent survenir les difficultés au stade présent de développement du projet. Un de nos interlocuteurs nous fournit un exemple qui illustre bien la distance pouvant parfois séparer le climat apaisé des discussions entre états-majors et les

réactions spontanées des acteurs du terrain face aux incidents qui ponctuent nécessairement le fonctionnement d'une organisation. ». La déléguée du secteur mine fait état d'un conflit survenu entre un employé et son supérieur hiérarchique qui, lui aussi, a pu trouver une issue favorable alors que des manifestations de soutien avaient pris la forme d'un arrêt de travail spontané : *« On a déjà eu un conflit. Parce que c'est parti tout seul et les types de la mine étaient vraiment remontés. C'était un manque de respect d'une personne des RH vis-à-vis d'un de nos employés là-haut. Il avait vraiment manqué de respect. On avait fait quand même deux jours de grève pour qu'il vienne s'excuser. A la suite, il y a eu des négociations parce qu'il y avait des choses qui traînaient. On va dire que ça s'est bien terminé parce que on a repris le travail et la personne des RH n'a pas hésité à venir faire ses excuses »*. Dans un contexte social plus tendu un tel événement, courant dans cette branche d'activité, aurait pu prendre des dimensions bien supérieures. Il n'en reste pas moins que l'événement a suscité un certain émoi au sein de l'entreprise.

### Les affres inévitables d'un démarrage

Les employés locaux, qui avaient bénéficié de beaucoup d'attentions, appréciées en tant que telles, au niveau d'un recrutement et d'une formation initiale très professionnelle, ont été confrontés ensuite, sans l'avoir anticipé, à des situations bien moins ordonnées. Celles-ci, bien que contredisant l'image « *world class* » de leur employeur, font incontestablement partie des difficultés ordinaires auxquelles est confronté le management d'un grand projet industriel : vacance prolongée de poste, lenteur et allongement des circuits de décision, difficultés de coordination et de communication transversale elles-mêmes liées à la taille du projet, parcours d'intégration proposé avec retard, etc... Elles sont néanmoins source potentielle d'incompréhension comme peuvent l'être les inégalités de traitement entre expatriés et locaux, elle aussi classiquement répertoriée dans la littérature consacrée au démarrage de grands projets. Il est évidemment difficile pour les locaux de souscrire à l'idée que leur émancipation économique vis-à-vis de la France métropolitaine passe par une acceptation de nouvelles inégalités de traitement non moins criantes que les précédentes.

Faute d'expérience de la complexité du démarrage d'un investissement industriel de cette taille, et peut-être abusé par la réputation internationale de l'actionnaire, les employés comprennent mal l'écart qui sépare l'image d'excellence « *mondiale* » qu'ambitionne d'atteindre leur usine de certaines lacunes immédiatement observables au quotidien.

Cette vigilance à l'égard des dérapages locaux susceptibles de se produire apparaît donc particulièrement justifiée dans la phase que traverse l'entreprise au moment de notre enquête. Les rapports de travail ont en Nouvelle-Calédonie la réputation justifiée d'être relativement rudes et directs, notamment dans l'univers de la mine. L'encadrement de KONIAMBO NICKEL souhaite clairement éviter que les inévitables incidents qui accompagnent le fonctionnement au quotidien des opérations, ne dégénèrent faute d'avoir été pris en charge de façon rapide et professionnelle par l'organisation. *« Je ne voulais qu'on ne puisse pas arriver à des situations conflictuelles entre des experts et des locaux, déclare un chef de service. Ce que je voulais c'est une équipe qui travaille main dans la main et c'est pour cela que les comportements m'importaient. »*

La présence massive d'expatriés exerçant des fonctions d'encadrement à cette période de la vie de l'usine, constitue dans cette perspective une difficulté, a fortiori si ceux-ci ne maîtrisent pas la langue française. L'organisation a certes élaboré un ensemble de règles et de procédures qui devraient faciliter leur action, à condition toutefois qu'ils soient en capacité de s'appropriier le cadre institutionnel, différent de celui de leur pays d'origine dans lequel ces dispositifs ont été construits. Habités à disposer de prérogatives disciplinaires élargies, certains de ces cadres intermédiaires peuvent commettre des impairs : *« Des fois, il y a le chef de quart qui prend lui-même la sanction alors que c'est à nous de le faire »*, indique un membre de ces équipes dédiées à la prévention des conflits. On a eu un Canadien qui a renvoyé chez lui un gars qui était absent depuis plusieurs jours. Les délégués du personnel s'en sont mêlés et nous ont remonté l'info. Ils sont très attentifs à cette relation entre les expatriés et les locaux. On a (du) l'expliquer à l'intéressé ». *« La plus grande difficulté que nous avons avec les superviseurs de première ligne, explique la responsable RH, c'est que le cadre est posé au travers de quelque chose qui est assez français. On a un code du travail, on a fait des accords, on a des procédures. Moi je trouve que c'est très bien ! C'est quelque chose qui me parle énormément. Maintenant, il faut qu'on le vulgarise, il faut que les managers se l'approprient, il faut qu'ils comprennent, chose qui est difficile »*.

Les superviseurs étrangers n'éprouvent pas seulement certaines difficultés dans l'application d'un cadre réglementaire calédonien différent de celui pratiqué dans leur pays d'origine. Ils peuvent également se sentir mal à l'aise dès qu'ils sont confrontés à une situation de tension avec des employés locaux. L'équipe des Relations de Travail est précisément là pour les aider dans ces circonstances. *« Si vous avez des problèmes relationnels dans votre équipe, a fait savoir un des membres mélanésiens de l'équipe de direction, ne cherchez pas à comprendre, venez voir les Relations de Travail. On va vous aider, c'est notre boulot »*.

## DES INITIATIVES GLOBALEMENT BIEN ACCUEILLIES

Comment les partenaires sociaux ont-ils accueilli ces initiatives émanant de la direction ? Deux référentiels de jugement ont pu les guider dans leur appréciation. Le premier s'appuie sur les expériences passées qu'une partie d'entre eux a pu faire aux étapes antérieures de leur parcours professionnel et syndical. La comparaison se révèle alors très flatteuse pour notre usine. Les conceptions locales du dialogue, dont le dialogue social n'est qu'une modalité aux yeux des Océaniens, constitue une seconde référence qui conduit à porter un jugement là aussi positif bien que plus nuancé.

### Une comparaison heureuse relativement aux réalités sociales déjà vécues ailleurs

Si l'expérience professionnelle de la majorité des nouveaux embauchés est réduite, certains d'entre eux, et notamment ceux qui ont été initialement choisis pour exercer des responsabilités syndicales, peuvent comparer le climat coopératif créé dès le départ chez KONIAMBO NICKEL avec certaines réalités vécues précédemment où, à les entendre, faire entendre sa voix relevait déjà de la foire d'empoigne. « *« Ici, déclare un des responsables syndicaux, ce qui est bien, y a pas besoin d'aller jusqu'à la gueule pour se faire entendre. Y a beaucoup de dialogue ».* « *Ceux qui sont dans le Sud, indique un autre délégué syndical, quand ils disent quelque chose, c'est A => A, tout de suite. Ici il faut prendre le temps de prendre un A et de l'amener à l'autre A ».*

### Un écho favorable avec une conception locale du dialogue

Dans la logique océanienne à laquelle se réfère un des délégués syndicaux, le bon dialogue s'inscrit dans le cadre plus général de l'échange, « *poumon de la société* » selon l'expression de Jean-Marie Tjibaou. Les ateliers participatifs n'ont pas seulement été vécus par eux comme un temps de négociation mais encore, sinon surtout, comme un temps de « *dialogue* » prenant tout son sens en tant qu'échanges de paroles permettant de tisser des liens avec ceux qui, venus de l'extérieur, manifestent ainsi leur (bonne) volonté de parler avec « *ceux qui sont d'ici* ».

Un échange de paroles gagne évidemment à être doublé d'échanges à la fois symboliques et matériels. L'introduction dans cet univers de la logique nord-américaine du « *gagnant-gagnant* » que voudrait promouvoir l'équipe dirigeante de K NS peut facilement entrer en résonance avec cet imaginaire local. C'est ce qui peut s'entendre du commentaire suivant fait par un autre délégué syndical : « *Il y a des choses très intéressantes. Il y a du gagnant-gagnant. Si moi j'ai ça, que eux, ils aient une contrepartie. Et c'est là que je dis que pour moi, y a pas de problème. C'est un point de dialogue. Quand on demande quelque chose, eux ils réfléchissent et ils reviennent mais il faut amener de bons arguments* ».

C'est bien cet échange et ces allers-retours qui permettent d'entretenir en continu la relation en « *discutant* » du tout-venant, l'essentiel étant de se réunir toutes les parties prenantes « *autour de la table* » et de faire circuler la parole. Dans cette lecture le processus participatif mis en place par KONIAMBO NICKEL ne peut qu'être bien accueilli non seulement comme forme démocratique de préparation d'un accord social, ce qui correspond à la lecture qu'en ont les organisateurs, mais aussi en tant que mise en place d'un forum où chacun, en s'exprimant, prend et trouve sa place au sein d'une communauté de travail en cours de construction.

Le critère de jugement dominant n'est plus l'efficacité mais la qualité du lien tandis que la confiance ne se nourrit pas dans l'instauration d'un état de droit garant de l'application du contrat mais plutôt dans la continuité de l'entretien du lien à travers des échanges parfois vifs mais surtout continûment renouvelés. Aussi longtemps que se poursuit la « *discussion* » la confrontation, qui constitue un mode alternatif de règlement des litiges, n'a pas lieu d'être, comme l'explique un autre délégué syndical actif dans les négociations des accords collectifs au niveau de l'ensemble de l'entreprise : « *Il y a eu, un été, avec ma section ici, raconte-t-il, ils voulaient que je fasse un cahier de revendication. Moi j'ai dit : non ! Le dialogue il a été ouvert avec notre direction, donc on discute.* ».

Les Calédoniens, toutes communautés confondues, ont largement repris à leur compte cet attachement à la discussion même si certains d'entre eux privilégieront plus que d'autres cette dimension communautaire là où d'autres voudront surtout « *avoir leur mot à dire* » et ne pas s'en laisser imposer par une autorité venue « *d'ailleurs* ». Ceux qui insistent sur la dimension communautaire du processus de discussion s'attacheront particulièrement au partage de la parole et à la recherche d'un équilibre entre l'ensemble des points de vue exprimés, incluant ceux s'avérant « *minoritaires* ».

### Les réserves des minoritaires

Les seules réserves qui sont exprimées par certains de nos interlocuteurs locaux font part de leurs inquiétudes à l'idée d'être « *enfermés* » par les engagements contractuels pris par d'autres, majoritaires, dans le cadre de la négociation sociale initiale. « *Quand on regarde ce qui est écrit, explique un des délégués, je donne ici ma vision personnelle, y a des choses qui sont mises en place, on risque de s'enfermer*

*dedans et de ne plus pouvoir aller à la table pour discuter. Dès lors qu'il y a quelque chose de paraphé, c'est bouclé Or, ce qui fait la particularité d'une organisation syndicale, c'est d'avoir sa propre autonomie et une vision qui n'est pas la même au sein des différentes structures syndicales. Peut-être qu'un jour on se retrouvera pieds et poings liés. Les choses qu'on fait aujourd'hui, on ne pourra plus les faire demain. C'est un peu ça qui nous ennuie ».*

L'appropriation de la logique majoritaire, au cœur de la conception occidentale de la démocratie sociale, n'apparaît pas comme étant le fait de l'ensemble des acteurs, au risque de fragiliser une construction sociale qui, implicitement, considère cette conception comme « *coulant de source* » et « *incontestable* ».

Dans la logique contractuelle nord-américaine, l'accord permet de fournir un cadre de référence permettant de ne pas gaspiller de temps et d'énergie à régler au coup par coup les problèmes. En fixant des règles communément acceptées par les parties prenantes, le contrat constitue un mode de coordination efficace permettant à chacun des protagonistes d'agir en connaissances de cause, capable de mesurer les conséquences de ses actions.

Dans la logique océanienne à laquelle se réfère notre délégué, le bon dialogue est celui qui permet d'entretenir en continu la relation en « *discutant* » du tout-venant, l'essentiel étant de se réunir ensemble « *autour de la table* ». « *Le dialogue, explique-t-il, il est là. Y a un échange qui se fait constamment. Quand on discute il faut mettre les choses sur la table on se crache dessus on se dispute mais après on avance. Moi, on discute et après on avance la relation d'échange constamment entretenue est regardée comme une garantie plus solide de la paix sociale que la signature périodique d'un contrat « Le dialogue, explique-t-il, il est là. Y a un échange qui se fait constamment ».*

L'unanimité est loin d'exister sur ce sujet, comme sur beaucoup d'autres qui sont impactés par la rencontre entre Océanie et Occident, parmi les acteurs locaux. Il est intéressant à cet égard de voir un délégué syndical signataire des accords d'entreprise se féliciter de voir le cadre juridique « *moderne* » rendant caduques les « *remises en cause* » que voudraient imposer demain ceux qui ne les ont pas signés : « *On a fait un accord d'entreprise, insiste-t-il. Si demain, y en a un qui n'est pas d'accord, on est obligé d'entrer au niveau de la DTE même pour faire un avenant. La société ne pourra pas le supprimer. Il faut que les trois partenaires sociaux soient d'accord. S'il n'y en a qu'un qui n'est pas d'accord, on ne peut pas y toucher* ». Il est difficile de ne pas y lire, entre les lignes, la référence à cette autre logique qui, sur d'autres sujets et dans d'autres contextes viendrait questionner les régulations établies.

### CONCLUSION DU CHAPITRE III

Il est évidemment prématuré au moment où ces lignes sont écrites de prédire ce que sera demain la solidité du dispositif mis en place par l'équipe dirigeante de KNS.

L'Usine de Vavouto ne manquera pas non plus d'être impactée par les transformations de son environnement économique, politique et social. Bref, beaucoup d'étapes restent encore à franchir pour consolider le climat coopératif initialement créé en s'appuyant sur la dimension porteuse du démarrage d'un « *Grand Projet* ». Comme toutes les entreprises calédoniennes, KONIAMBO NICKEL devra renforcer sa culture de travail, nourrie par la stratégie participative en cours de construction, et, simultanément gérer les héritages qui demeurent encore bien vivants et qui ne manqueront pas d'impacter le fonctionnement au quotidien des unités de travail.

#### Des vieux réflexes toujours présents en interne

Ni la pratique de l'arrêt de travail ni celle du dépôt d'un cahier de revendications purement locales ne sont sorties de l'esprit de ceux parmi les employés de KONIAMBO NICKEL pour qui cette manière d'agir était conforme à leur représentation de l'entreprise et des missions protectrices du syndicat. De nombreux employés continuent à préférer passer par l'intermédiaire du délégué syndical pour s'adresser à leur supérieur hiérarchique, ce que ces derniers déplorent et peinent à comprendre s'ils viennent d'une autre aire culturelle où chacun est censé se prendre en charge seul. Le recours à ces pratiques, courantes en Nouvelle-Calédonie en particulier dans le secteur minier, se situent pourtant à l'opposé de la culture de négociation collective et de médiation que les RH s'efforcent de promouvoir.

Un de nos interlocuteurs syndicaux ne cache pas avoir eu parfois recours à un style de communication très direct, tel qu'il peut ici encore s'observer dans d'autres entreprises, pour faire savoir à son interlocuteur métropolitain son très vif mécontentement. « *J'ai dit au directeur de mine : écoute bien ce que vais te dire. Au premier blocage à cause de toi, je demande ta démission. Parce que ce Monsieur, il veut faire la pointe de fer. C'est un Zoreille Faites pas de conneries sinon ça va vous revenir en boomerang dans la gueule* ». Un autre syndicaliste, par ailleurs très impliqué lui aussi dans les négociations collectives évoquées plus haut, raconte avoir, lui aussi, choisi une stratégie d'intimidation pour, dit-il, obliger la direction à se mettre autour d'une table pour « *discuter* ». « *Y a eu une défense qui a été mise en place comme c'était un adhérent de chez nous. Au départ le dossier était géré par le secteur même, et, quand ça monte plus haut, ça arrive à moi Donc lui, il a fait tout ce qu'il pouvait, sauf qu'après on était tenu par une date butoir qui était sa date prévue de licenciement. Donc moi, pour bloquer le système, on a bloqué avec un préavis de grève pour avoir le temps d'aller à la table de négociation. Donc, ça n'a pas plu à la direction parce qu'ils ne s'attendaient pas à cela. Il a été licencié quand même mais on a trouvé des petits compromis pour qu'il ne soit*

pas lésé. On a perturbé un poste du secteur mine ça n'a pas plu. J'ai dit : entre un poste ne travaillant pas et le site vous choisissez quoi ? ».

Les employés de KONIAMBO NICKEL n'ont manifestement pas encore eu le temps de se faire une philosophie bien arrêtée autour de cette notion de « *dialogue social* » qui se présente comme une offre nouvelle de la direction dont ils ne sont pas encore assurés qu'elle soit réellement porteuse d'une amélioration sensible de leur situation. Dans l'intervalle, le « *dialogue social* », vu d'en bas, s'apparente à une exploration, à toutes fins utiles d'une autre voie susceptible de produire des résultats et de fournir un cadre pour discuter. Cependant, si la discussion n'aboutit pas, on peut, pensent-ils, toujours revenir au modèle antérieur. En d'autres termes, le dialogue social fonctionne d'autant mieux qu'il permet « *d'avancer* », un terme récurrent dans les discours recueillis, parce que les circonstances sont favorables.

La passation très attendue de relais entre expatriés et locaux prendra peut-être plus de temps que ces derniers ne l'imaginaient au départ. Les processus de sélection de celles et ceux qui seront appelés à les remplacer ne manqueront pas de susciter débat et controverses compte-tenu de l'impossibilité de répondre aux aspirations de tous. Les critères de compétences professionnelles ou d'aptitude au leadership, faisant communément référence au sein des entreprises occidentales, ne seront pas forcément reconnus localement comme incontestables. On peut, par exemple, s'attendre à ce que chaque organisation syndicale se voit investie par ses adhérents ou sympathisants de la mission de défendre leurs intérêts et toutes regarderont très probablement comme « *politiquement* » légitime le respect d'une forme d'équilibre entre elles. Le dialogue social aura, sur ce sujet comme sur d'autres, un rôle capital à jouer pour prévenir les tensions et scissions qui, en son absence, ne manqueraient pas de survenir.

La déclinaison du dialogue social à tous les niveaux de l'organisation ne pourra s'avérer fructueuse sans mise en place, tant au niveau managérial qu'au niveau syndical, d'une nouvelle génération de responsables locaux qui devront apprendre ensemble à maîtriser leur responsabilité nouvelle. Le fonctionnement à pleine capacité de l'usine et la valeur marchande de sa production ne manqueront pas, enfin, d'aiguiser le moment venu les appétits des salariés.

L'avenir seul permettra de dire si le cadre mis en place et la confiance initialement tissée entre les partenaires sociaux permettra à l'organisation de gérer efficacement les contradictions et les désaccords prévisibles à venir. L'objectif final d'un dialogue social réussi n'est-il pas d'apprendre des conflits plutôt que de les faire disparaître et, mieux encore, de savoir, à l'image de ce qu'a réussi CARSUD, s'en saisir pour renforcer une cohésion interne forcément mise à l'épreuve au fil du temps.

## LA QUESTION DU COMMENT.

### INTRODUCTION

L'objet de cette seconde partie est de tirer les leçons qui se dégagent des données recueillies dans le cadre des trois enquêtes qui nourrissent nos précédents chapitres. Nous nous concentrerons pour ce faire sur l'identification de ce que ces expériences singulières, chacune enracinée dans un contexte spécifique, peuvent avoir de commun et surtout de porteur d'enseignements pour tous ceux qui sont engagés en Nouvelle-Calédonie dans la construction, la consolidation ou l'approfondissement du dialogue social au sein des entreprises.

La première perspective, à laquelle nous consacrerons le chapitre 4 de ce livre, consiste à analyser CARSUD (2<sup>ème</sup> époque) et KONIAMBO NICKEL à ses débuts comme des illustrations pédagogiques des potentialités souvent mal reconnues, et donc forcément sous-utilisées, de construire les bases d'un dialogue social enrichi au sein des entreprises calédoniennes. La seconde perspective, principalement nourrie des expériences malheureuses de CARSUD première époque, envisage dans une optique préventive les risques de nature à fragiliser la construction

### La question du pourquoi ?

En dépit des différences évidentes de taille et de secteurs d'activité, par conséquent de moyens et de type de main d'œuvre employée, aussi différents que soit le vécu des acteurs du passé de leur entreprise (les employés de KONIAMBO n'ont pas la mémoire, comme ceux de CARSUD, d'un passé douloureux dont personne ne veut voir le retour, nos deux entreprises possèdent un certain nombre de points communs qui expliquent en partie les raisons pour lesquelles toutes deux se sont engagées dans une stratégie sociale participative avec le soutien des instances auxquelles, comme toute entreprise, elles doivent rendre compte de leur gestion.

Solidement appuyées à un actionnariat majoritairement public leur assurant une certaine sécurité financière, nos deux entreprises, tout en restant soumises à l'obligation de rendre compte à leurs actionnaires, ont les moyens d'une politique sociale que des structures plus petites et plus fragiles n'ont sûrement pas toutes les moyens de s'offrir. PROMOSUD, la structure d'intervention économique de la province Sud, a soutenu très fortement le virage stratégique pris par l'entreprise, mue autant par la conviction que cette voie était la bonne que par le souci de rétablir un service de transport public fiable et efficace. La présence majoritaire au capital de KONIAMBO NICKEL de la SOFINOR, son homologue de la province Nord, rappelle les enjeux d'un projet dont on comprendrait mal, localement, qu'il puisse un jour être durablement paralysé par un conflit social au regard des conditions historiques et politiques de sa naissance. Cette participation publique au financement de nos deux cas oblige à certains égards les gestionnaires locaux à garder à l'esprit l'existence, à côté des enjeux économiques qui relèvent de leur responsabilité directe, d'enjeux « sociaux » auxquels les élus locaux sont forcément sensibles.

Nos deux entreprises opèrent dans des secteurs d'activités où les risques sociaux sont à la fois bien connus et loin d'être négligeables. L'histoire de CARSUD est là pour témoigner de la faculté que peuvent avoir les salariés, même minoritaires, de paralyser le fonctionnement de leur entreprise, affaiblir sa réputation auprès d'une clientèle captive et finalement mettre en danger une existence. Les risques de paralysie sociale sont présents, eux aussi, dans le secteur de la mine, tant au niveau de l'extraction du minerai que de son acheminement portuaire.

C'est précisément dans ce secteur d'activité emblématique de la Nouvelle-Calédonie qu'est né et s'est développé le mouvement syndical (Israel, 2007). Les gestionnaires de KONIAMBO NICKEL n'ignorent rien du pouvoir de blocage dont disposent aussi bien les employés du port que les techniciens de l'usine ou les opérateurs de la mine. Ils connaissent également la complexité inhérente au démarrage d'un complexe industriel et n'ignorent pas non plus le risque de voir les employés locaux s'impatisser devant les lacunes ou les lenteurs d'une organisation de la taille de celle de Vavouto.

A ces deux dimensions structurelles s'ajoute une dimension qui, sans être totalement le fruit du hasard puisque les membres des équipes dirigeantes de nos deux entreprises ont été choisis ou cooptés en raison de leurs compétences professionnelles mais aussi de leurs « équations personnelles » qui les rendaient non seulement disponibles mais plus encore impliqués dans la recherche d'un dialogue social plus efficace. Au-delà de cette analyse rationnelle des opportunités à saisir et des risques encourus, on trouve, en effet, au sein des équipes dirigeantes de nos deux entreprises des acteurs profondément résolus à « changer les choses », ces convictions partagées s'appuyant sur des expériences, heureuses ou malheureuses, faites au cours des étapes antérieures de leur carrière.

## Le choix d'une stratégie partenariale

Que signifie au juste « *changer les choses* » dans le contexte social calédonien ? Les stratégies sociales, plutôt parallèles que semblables, développées par nos deux entreprises s'appuient surtout sur une analyse originale de ce qu'une entreprise peut attendre de ses partenaires syndicaux. Le terme de « *partenaires sociaux* » est ici pris au sens fort du terme, donnant aux syndicats un rôle particulièrement important. Il s'agit d'abord du portage des revendications venues de la base qu'une direction trop éloignée du terrain pourrait trop longtemps ignorer au risque de se trouver confrontée à des dynamiques collectives devenues incontrôlables faute d'avoir été entendues. Mais il s'agit aussi, comme le montre notamment le rôle pacificateur rempli par les leaders des deux syndicats de CARSUD au sortir du conflit, de contribuer à la socialisation des nouveaux salariés et, plus encore, à la construction d'un certain équilibre entre les différentes composantes professionnelles, sociales, culturelles de l'entreprise sans lesquelles le corps social est menacé de divisions porteuses de risques sociaux aux effets potentiellement déstabilisateurs pour l'entreprise toute entière. Et, de fait, chacun des syndicats contribue dans nos deux entreprises, en complément des différentes initiatives prises par le management, à l'intégration des salariés à la communauté de travail élargie qu'aspire à devenir l'entreprise.

Cette reconnaissance du rôle que peuvent jouer les acteurs syndicaux donne au terme « *partenaires sociaux* » un contenu sensiblement plus riche que celui utilisé parfois, par souci d'être politiquement correct, pour désigner des acteurs qui, de part et d'autre, s'interrogent sur les bonnes intentions de leurs interlocuteurs. Le syndicat est regardé, pour reprendre les propos d'un manager québécois interrogé dans le cadre d'une toute autre enquête, « *ni comme un ami, ni comme un ennemi mais comme quelqu'un qui peut aider* ». L'aide apportée sera évidemment d'autant plus précieuse que la taille de l'entreprise sera grande, les remontées d'information limitées et que le chef d'entreprise, contrairement à ce qui reste possible dans des structures plus petites, ne sera plus en mesure de construire avec chacun de ses salariés la relation personnalisée particulièrement attendue en Océanie.

Le partenariat dont il s'agit entend aller au-delà des strictes obligations légales auxquelles les deux parties doivent se soumettre pour construire des formes originales de coopération censées profiter équitablement à chacune d'entre elles. Résumée par les gestionnaires formés en Amérique du Nord par la formule « *gagnant-gagnant* », cette perspective peut être entendue dans des repères océaniques comme une intention de réciprocité dans le cadre d'une relation équilibrée d'échanges créant durablement des liens attachant entre elles les parties prenantes. Le dialogue social, qu'il se déroule dans le cadre formel des institutions représentatives du personnel ou, plus souvent, dans le cadre informel des échanges de paroles, est regardé de part et d'autre comme le moyen d'organiser ce partenariat.

Là où bien des dirigeants locaux voient dans une présence syndicale une menace pour la santé économique de leur entreprise, menace accrue encore si plusieurs syndicats entrent en rivalité pour y représenter les salariés, ceux de nos deux entreprises semblent raisonner différemment. Sans ignorer l'existence de conflits d'intérêts, par exemple entre la rentabilité attendue par les actionnaires et les revendications salariales des employés, ni s'illusionner sur leur capacité à répondre à l'ensemble des demandes qui leur seront adressées depuis la base de l'organisation, ces dirigeants jugent utiles de s'appuyer sur les représentants syndicaux non seulement pour faire remonter du terrain une information qui sans eux serait difficilement audible mais encore pour canaliser des revendications disparates susceptibles de déboucher sur des jurisprudences locales disparates venant ensuite ouvrir la boîte de Pandore de la comparaison jalouse.

### La question du comment ?

Comment, avec qui, sous quelles conditions passer des intentions aux réalisations ? C'est évidemment autour de cette question du « *Comment ?* » que sont le plus attendus les enseignements livrés par nos études de cas.

La question du « *Comment* » est généralement comprise comme s'adressant (seulement) à un acteur managérial en charge, en tant que DRH ou responsables des relations sociales, de « *dialoguer* » le mieux possible avec ses « *partenaires sociaux* ». Sur ce chapitre, comme nous allons le voir immédiatement, nos deux entreprises ont pris beaucoup d'initiatives, fort originales à l'échelle de la Nouvelle-Calédonie, mais dont il est difficile de dire qu'elles possèdent une nouveauté radicale. Elles traduisent avant tout l'engagement et le sérieux avec lequel les équipes dirigeantes ont traduit en actions la stratégie sociale évoquée ci-dessus.

En réalité, s'agissant de dialogue social, la question de « *l'avec qui dialoguer ?* » est tout aussi importante bien que moins souvent posée alors qu'elle est manifestement incontournable. Cette question du rôle joué par les partenaires sociaux dans la construction du dialogue social ne peut être négligée. La question est notamment posée de savoir pourquoi les acteurs syndicaux calédoniens, longtemps rétifs à de telles perspectives, ont accepté – au moins jusqu'ici – l'offre de participation active à la construction des bases du dialogue social dans leur entreprise. On peut aussi s'interroger sur la nature de l'expérience qu'ils ont acquise dans ce cadre.

Enfin, reste posée in fine la question de savoir comment des logiques initialement assez différentes, celles de l'entreprise gérée à l'occidentale et celles de syndicalistes et de salariés principalement issus des communautés océaniques, ont pu parvenir à trouver des terrains d'entente, en dépit (ou à cause ?) de ce qui les distingue les unes des autres.

Cette seconde partie est organisée en deux chapitres. Le chapitre 4 traite, en s'appuyant principalement sur une synthèse de nos études de cas, de la construction du dialogue social. Le chapitre 5 s'interroge sur les conditions de pérennisation de ce dialogue qui sont étroitement liées à la prise en compte anticipée des facteurs susceptibles de (ré) introduire de des déséquilibres internes. Ceux-ci, générateurs des sentiments d'injustice et inévitablement de jalousie au sein d'un univers clos où chacun se connaît et se compare, peuvent facilement distendre les liens préalablement tissés et interrompre le cycle continu d'échanges qui garantissait l'harmonie interne sans laquelle le dialogue social « *institutionnalisé* » ne peut produire ses fruits.

## CHAPITRE IV UN CONTEXTE SOCIAL CALÉDONIEN EN TRANSFORMATION

Ce chapitre a pour objet de replacer nos analyses au sein d'un contexte calédonien en pleine transformation. On insistera dans cette perspective sur quatre éléments dont la prise en compte nous paraît indispensable à l'évaluation des situations que nous avons pu observer et analyser.

Le poids de l'histoire calédonienne du travail, qui fut longtemps marquée par la contrainte, la violence, l'injustice et l'autoritarisme, constitue un premier élément incontournable, compte-tenu des traces laissées dans les mémoires collectives. Second élément, l'indispensable prise en compte de la multi culturalité de la société calédonienne et donc de sa population active qui multiplie les lectures qui sont faites d'une même situation de travail et influence en profondeur la légitimation ou le rejet des décisions et des conduites. L'importance des actions conduites en matière de renforcement du dialogue social par les pouvoirs publics calédoniens au cours de la dernière décennie constitue un troisième élément qui permet de mesurer le chemin parcouru en matière de négociation sociale et de construction de droits collectifs. Il convient enfin de prendre en compte les transformations de la composition sociologique de la main d'œuvre calédonienne et des aspirations nouvelles qui accompagnent l'élévation de ses qualifications.

### LE CONTEXTE CALÉDONIEN DES RELATIONS DE TRAVAIL

#### Un héritage tourmenté à prendre en compte

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, souvent imprégnés du sentiment, hérité d'une ère coloniale encore toute proche, du caractère localement irremplaçable de leur compétence et de leur expérience. 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, beaucoup de ces patrons locaux ont longtemps considéré le fait syndical dans l'entreprise comme une menace plutôt que comme une ressource. 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 les Européens et les autres ethnies en 1956, la création de la CAFAT en 1958 ont réduit par étapes l'écart considérable qui séparait les règles locales en vigueur des standards métropolitains. 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, d'anciennes colonies françaises ou d'ailleurs.

Le syndicalisme calédonien, qui a gardé des liens étroits avec les centrales métropolitaines, est aussi un des moteurs de ces évolutions. Il s'efforce, non sans difficultés, d'introduire une brèche à l'intérieur d'un système traditionnel de travail marqué par la toute-puissance de la figure autoritaire du patron, plus souvent disposé à réserver sa générosité à quelques individualités dévouées et méritantes qu'à ouvrir des négociations avec des représentants de son personnel qui oseraient défier son autorité. Cette implantation syndicale progresse cependant mais reste limitée aux quelques « grandes entreprises » du territoire et les états-majors syndicaux sont encore largement recrutés dans la communauté d'origine européenne.

Les tensions politiques et sociales qui traversent la société calédonienne à partir des années 80 ont vite fait de déborder 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 traditionnels. Elles interrompent le travail de négociation collective qui, dans les années 80, avait produit de nombreux accords collectifs et assuré la couverture par des conventions collectives de la quasi-totalité des salariés calédoniens. La tentative faite par les pouvoirs publics pour construire au travers d'un Pacte Social un dialogue plus consistant échoue dans l'œuf. « L'année 2000, affirmait pourtant son préambule, 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 ». La même thématique reparait quelques années plus tard à travers la mise en marche d'une dynamique connue sous le nom de Dialogue Social qui connaîtra un sort meilleur. Cette « reconnaissance et ce respect des partenaires sociaux dans le champ d'action qui est le leur » restent pourtant, une décennie plus tard, encore loin d'être acquis au sein de toutes les entreprises calédoniennes quand bien même des avancées substantielles ont pu être réalisées au cours des dernières années. Le passif historique de la colonisation et du travail forcé continue de peser sur les esprits locaux tandis que les lectures singulières de la relation de travail importées de métropole nourrissent la culture protestataire du syndicalisme calédonien, a fortiori quand la contestation des hiérarchies cible les métropolitains. L'ouverture au dialogue social, tel qu'il existe dans une partie au moins du monde occidental, ne fait pas moins défaut du côté de certains employeurs calédoniens. Ayant construit de rien leur entreprise et s'estimant légitime à la gouverner seuls, ces employeurs regardent les syndicats locaux comme une menace pour la prospérité de leurs affaires face à laquelle il serait ni avisé ni honorable de concéder.

Les logiques en présence se rejoignent finalement pour rendre particulièrement difficile la construction d'une culture sociale telle que peuvent la connaître, par exemple, les pays du nord de l'Europe et, dans une certaine mesure, ceux d'Amérique du Nord quand le mouvement syndical a réussi à obtenir une accréditation qui le reconnaît comme partenaire incontournable au sein de l'entreprise.

Pareille situation n'a pas manqué de créer dans chaque camp une méfiance profonde à l'encontre de l'autre partie. Cette méfiance est, en outre, aggravée par le poids de l'histoire locale. Les employeurs locaux, longtemps bénéficiaires d'une domination sans partage, peinent à se départir du confort y attendant. Les représentants des salariés locaux continuent de croire à l'idée qu'ils n'obtiendront rien sans « bloquer ». A cette défiance historique s'ajoute une incompréhension réciproque : les syndicats de salariés peinent à comprendre la rationalité économique mise en avant par les employeurs pour justifier leur position ; ces derniers, toujours sûrs de la pertinence de leurs références managériales « occidentales », peinent à comprendre la rationalité élargie, culturellement différente de la leur, de certains de leurs interlocuteurs locaux. Les syndicats calédoniens auront donc recours, en particulier au début de la dernière décennie, à une stratégie de blocage des entreprises pour, disent-ils, contraindre les employeurs à « discuter », autrement dit à les reconnaître comme interlocuteurs et accepter de se mettre autour d'une table avec eux. Certains employeurs locaux, redoutant l'arrivée d'un ou de plusieurs syndicats dans leur entreprise, useront, dans la continuité des approches paternalistes historiquement mises en œuvre par leurs prédécesseurs, de stratégies pour dissuader leurs salariés d'adhérer à une organisation.

L'augmentation de taille que connaissent alors beaucoup d'entreprises calédoniennes, qui bénéficient d'un contexte économique porteur, les oblige à mettre en place à l'échelle de l'entreprise, un dialogue social en lieu et place des pratiques 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. Elle apporte ses réseaux sociaux au sein du monde kanak et introduit son propre style dans la pratique syndicale. On assiste à la fin du siècle à une radicalisation des luttes syndicales se traduisant non seulement par la multiplication du nombre de conflits, reflétée dans les statistiques, mais encore par le recours fréquent au blocage de l'entreprise comme préalable quasi obligé à l'ouverture de négociations autour de cahiers de revendications souvent maximalistes.

## Une culture de la confrontation

On constate dans bien des cas que les signes avant-coureurs de ces conflits sont invisibles aux yeux des managers de culture européenne qui sont surpris de voir se lever tout à coup 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 laissent 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. Déroutées 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.

L'idée selon laquelle rien ne peut être obtenu localement sans construire préalablement un rapport de force, notamment en « bloquant » l'entreprise, obligeant l'employeur à concéder ce qu'il refusait jusqu'ici, est restée très présente dans les esprits quand bien même l'attitude plus ferme des pouvoirs publics vis-à-vis de la législation du travail a contribué à réduire la fréquence et surtout la durée de ces blocages longtemps monnaie courante en Nouvelle-Calédonie. « *Quand on arrive à un moment donné où on a plus rien derrière, se souvient un des délégués de KNS très actif syndicalement à cette époque, forcément c'est le blocage, mais le blocage ce n'est pas un aboutissement positif.*

*Quand on y arrive, c'est qu'on n'a plus d'issue de secours. Je faisais partie des éléments qui ont bloqué la NC : les premiers blocages de ports, les premiers mouvements syndicaux qui sortaient, on va dire, du contexte des discussions L'USTKE, l'USOENC, Tout le monde est passé par là, quoi ! On en est arrivé là, des grèves dures ça a été notre école. Il y a dix ans il n'y avait pas d'autre solution pour faire venir la direction à la table. La discussion, si elle n'arrive pas à se faire, soit on prend les armes soit on prend n'importe quoi pour essayer de faire taire la personne ou de trouver une solution ».*

Cette culture de la confrontation – face visible d'une pièce dont l'envers s'assimile à une quête de reconnaissance – a produit au cours de la dernière décennie des conflits sociaux à répétition débouchant, généralement à la suite d'une médiation de la Direction du travail et de l'emploi, a une forme d'armistice provisoire plutôt qu'à la construction d'un véritable compromis propre à établir de façon durable une paix sociale mutuellement profitable. « *C'était dur*, explique l'ancien responsable RH d'un des sites miniers. *Ça bloquait. On se chamaillait. Ce que j'ai compris, c'est qu'ils ne connaissent que cela. Je me suis dit que c'était la fabrication du dialogue social qui avait été mauvaise là-dessus. On a été pris dans une tourmente de confrontations et c'était comme ça tout le temps. C'était épuisant comme travail.* »

La présence importante des métropolitains aux postes de responsabilités, tant dans le monde public que dans le monde privé, suscite enfin chez nombre de Calédoniens, les différentes communautés locales se rejoignant sur ce point, des réactions insulaires de rejet à l'égard des « *Zoreilles* », ajoutant ainsi une complexité supplémentaire à la situation sociale calédonienne. Son impact est maximal quand ces Métropolitains, fraîchement débarqués sur le territoire, tombent dans l'illusion de croire que leurs anciennes façons de travailler avec les partenaires sociaux pourraient s'appliquer à l'identique aux antipodes. « *Les Français*, explique un cadre calédonien, *c'est malheureux, ils n'ont pas écouté. Ils ont dit : 'C'est comme ça qu'on fait en France. Nous ne sommes pas des Charentais ou des Caennais Voilà !* ».

### **La Nouvelle-Calédonie, économie émergente multiculturelle**

L'économie calédonienne associe, à l'image d'autres pays dits émergents, des niveaux de croissance relativement élevés – surtout si on les compare à ceux obtenus par les pays européens – avec une pénurie significative de main d'œuvre qualifiée. Bien qu'elle bénéficie, du fait de ses liens historiques avec la métropole, d'un système éducatif avancé, bien que faiblement inclusif à l'image de son modèle d'origine, la Nouvelle-Calédonie doit structurellement faire appel à des compétences extérieures ou, s'agissant de ses propres ressortissants, à des compétences formées à l'extérieur du territoire. Cette situation, inséparable de l'insularité du territoire et de la taille réduite de sa population, engage beaucoup d'entreprises locales à naviguer entre deux exigences partiellement contradictoires : d'un côté celle de faire appel à certaines compétences extérieures là où les ressources locales existantes sont déjà employées par ailleurs et, de l'autre, celle de former et promouvoir leurs propres salariés calédoniens. Il peut en résulter une fragilisation de la légitimité accordée par ces derniers à ces responsables venus de « *l'extérieur* » a fortiori si ceux-ci se succèdent trop rapidement, sans avoir eu le temps de réellement prendre leurs marques et de saisir les complexités de la situation locale.

Les entreprises calédoniennes, à l'image de la société calédonienne tout entière, accueillent en leur sein un véritable melting-pot réunissant des communautés, elles-mêmes souvent mélangées, qui sont issues aussi bien des continents océanien et asiatique qu'européen et, très récemment, américain. Cette situation contribue plus que jamais à placer le monde du travail « *au cœur du destin commun* » offrant aux salariés issus de toutes les communautés présentes sur le territoire l'opportunité, pour le meilleur et parfois pour le pire, d'interagir quotidiennement les uns avec les autres.

Cette multi-culturalité peut être, en effet, aussi bien source d'enrichissement mutuel que source de malentendus. Elle affecte, en effet, non seulement les sociabilités quotidiennes mais encore, de façon moins visible, tous les aspects du fonctionnement des entreprises calédoniennes. Ceux qui les dirigent n'ont pas tous intégré à leur jugement et à leur conduite le fait qu'ils évoluent dans un contexte océanien culturellement bien différent du monde occidental dont la plupart d'entre eux sont issus.

Le transfert quasi à l'identique du cadre institutionnel métropolitain et l'usage généralisé de la langue française peuvent, en effet, entretenir beaucoup d'entre eux dans l'illusion selon laquelle les entreprises locales pourraient (et devraient) être gérées « *comme en France métropolitaine* ». Cet ouvrage ambitionne de montrer, en prenant pour objet l'analyse des conditions requises pour construire un dialogue social efficace, que de sérieux aménagements sont nécessaires pour intégrer le caractère multiculturel du territoire.

Bien des aspects de la vie quotidienne en Nouvelle-Calédonie contribuent à entretenir l'illusion que pourrait exister une communauté de repères culturels entre des collègues partageant non seulement la même langue mais encore un même attachement au mode de consommation moderne. La confusion est faite ici entre les pratiques observables, qui sont effectivement en pleine transformation, et les repères culturels au travers desquels ces pratiques prennent sens qui, eux, ne connaissent pas le même rythme d'évolution. En adoptant de nouveaux modes de consommation, en recevant une socialisation secondaire à travers la fréquentation de l'école et de l'entreprise, les Océaniens transforment substantiellement la face visible de leurs attitudes et de leurs comportements.

Ce constat que chacun peut faire n'implique nullement que les manières de voir et de penser les fondamentaux de la vie sociale, ceux-là

mêmes qui constituent les soubassements invisibles d'une « culture », se transforment à la même vitesse et de façon aussi irrésistible. L'analyse du fonctionnement des organisations calédoniennes employant massivement, comme nos deux entreprises, une main d'œuvre issue des communautés océaniques nous enseigne que tel est loin d'être le cas.

Des transformations sont certes en marche, émanant aussi bien de ces salariés « océaniques » que des managers « européens » qui dirigent les entreprises qui les emploient. Mais les logiques en présence sont encore bien loin d'avoir fusionné. La lutte des cultures « dominées » pour la reconnaissance de leur singularité est loin d'être achevée tandis que beaucoup reste à faire du côté de ceux qui bénéficient de la position hégémonique des repères auxquels spontanément ils se réfèrent pour prendre davantage conscience de la relativité de ces repères.

Seules, en définitive, la confrontation avec des événements « bousculant » ses anciens repères permet de prendre réellement conscience, dans l'action, de l'ampleur des écarts qui séparent les interprétations que les uns et les autres donnent aux mêmes réalités. C'est le chemin suivi par certains des gestionnaires de nos deux entreprises que les étapes antérieures de leur parcours professionnels avaient convaincu de la nécessité de travailler « autrement » avec leurs salariés et leurs interlocuteurs syndicaux océaniques.

## UN PAYSAGE SOCIAL EN PLEINE TRANSFORMATION

### Flashback : la construction du dialogue social dans les années 2007-2008

Les constats réalisés dans les années 2007-2008 au sein d'un échantillon d'entreprises calédoniennes de taille et de secteur d'activité différents faisaient clairement apparaître la dimension éminemment stratégique de la construction du dialogue social au sein des entreprises calédoniennes. Les retombées positives de tels investissements apparaissaient clairement identifiables autant dans le domaine de la prévention des risques sociaux, bien palpables à l'époque, que, de façon plus positive, pour trouver, avec l'appui des partenaires sociaux, des solutions concrètes à certains des problèmes récurrents des entreprises calédoniennes.

- D'un côté, les entreprises les plus « avancées » en matière de dialogue social s'avéraient aussi celles qui savaient le mieux traiter les problèmes quotidiens de l'entreprise, telle la gestion de l'absentéisme, et qui savaient le mieux gérer les situations socialement à risque que sont, en Nouvelle-Calédonie, l'administration des sanctions ou la gestion des promotions internes.

- De l'autre, celles qui s'avéraient incapables d'engager et maintenir en leur sein un tel dialogue, étaient aussi les plus exposées à devenir le théâtre d'affrontements internes entre factions rivales comme avec la direction, a fortiori si se trouvaient à sa tête des hiérarchies venues « d'ailleurs » qui n'avaient pas su se faire accepter par ceux « d'ici ».

La construction du dialogue social obéissait au sein des entreprises « vertueuses » essentiellement à l'expérience acquise par leurs dirigeants. Pour avoir été eux-mêmes, à un moment de la vie de leur entreprise, confronté localement à des conflits sociaux pour les avoir observé au sein d'autres entreprises, ces gestionnaires avaient acquis la conviction qu'il leur fallait agir autrement.

Certains jugeaient prudent de simplement lâcher du lest. Un cadre dirigeant, venu de Métropole, faisait à l'époque l'éloge de la patience et de la sagesse : « J'ai passé le stade où ça me met en colère. On ne peut pas me dire que je suis un zoreille. Ma vie est ici, je suis presque Calédonien. J'étais jusqu'au-boutiste, 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 ».

D'autres dirigeants se montraient plus ambitieux et plus innovants en développant une approche participative associant le plus équitablement possible les partenaires sociaux aux prises de décisions susceptibles de générer en interne des ressentiments ou des sentiments d'injustice. Ceux-là mêmes qui, jusqu'ici, avaient obtenu des résultats probants se gardaient à l'époque de tout triomphalisme, mesurant la fragilité des équilibres internes qu'ils avaient su construire. « Est-ce qu'il faut faire tout cela pour prévenir les conflits, s'interrogeait à l'époque le patron d'une des entreprises reconnue pour la qualité de son management social ? Je le pense. En faire beaucoup plus, je ne sais pas...Beaucoup moins, je dirais 'Non ' ».

D'autres encore, et en particulier ceux qui bénéficiaient de la taille réduite de leur structure, savaient, en l'absence de représentation syndicale, construire avec l'ensemble de leur personnel une relation continue d'échange de services de tous ordres, obtenant en retour bien davantage que le seul maintien de la paix sociale. A l'inverse, les « petits patrons » restés plus ou moins « étrangers » au sein de leur propre entreprise exprimaient leur souci permanent de voir un litige interne conduire à une intervention syndicale extérieure.

Au final, la coopération au sein des entreprises étudiées, qu'elles soient grandes, moyennes ou petites<sup>12</sup>, se révélait d'autant plus efficace qu'elles avaient su tenir compte dans leur mode de management de cette évolution structurelle que représente la présence de plus en plus significative des travailleurs aux références océaniques, au sens où on l'a dit, au sein de la main d'œuvre qu'elles emploient.

12 - Le tissu d'entreprise calédonien est essentiellement constitué d'entreprises individuelles (18 368) et d'entreprises employant de 1 à 10 salariés (3938). En 2008 on comptait 479 entreprises employant entre 10 et 19 salariés, 278 entre 20 et 49 salariés, 61 entre 50 et 99 et 51 employant plus de 100 salariés

## La relance du dialogue social

Dans le contexte de plus en plus désordonné des premières années 2000, les tensions sociales affectant le fonctionnement de nombreuses entreprises calédoniennes étaient regardées comme étant de nature à porter sérieusement préjudice à un développement économique local qui se poursuivait à l'époque à un rythme assez soutenu. Les pouvoirs publics ont donc tenté, au cours de la période 2007-2012, de reprendre la main en veillant, d'un côté, à une application plus rigoureuse de la loi au niveau local, en dissuadant notamment les blocages d'entreprise, tout en encourageant, de l'autre, une relance d'un dialogue social. Plusieurs initiatives sont prises à ce moment.

Plusieurs sessions du dialogue social réunissent alors les principaux responsables des principales organisations syndicales d'employeurs et de salariés. Leurs auditeurs peuvent prendre conscience, notamment à travers la découverte d'autres réalités, du chemin restant à parcourir pour améliorer localement le fonctionnement du dialogue social. Plusieurs forums du dialogue social se tiennent entre 2007 et 2012. Les propositions des auditeurs des sessions du dialogue social, formulées au terme de voyages d'étude, ayant permis de s'informer des pratiques extérieures au territoire et de débattre de leur applicabilité locale, y sont débattues.

Le diagnostic établi à l'époque par ces auditeurs<sup>13</sup> pointe l'existence d'écart importants entre l'application théorique et l'application réelle des réglementations existantes. Regrettant que « *Les partenaires ne respectent pas toujours les règles et les engagements* » et que le dialogue social manque localement d'effectivité puisque « *des décisions prises par les partenaires sociaux ne sont pas mises en œuvre* », les auditeurs relèvent qu'il n'existe pas « *de réflexion sur un modèle social spécifique prenant en compte les cultures et l'histoire de la Nouvelle-Calédonie* ». Ils recommandent que « *soit privilégiée dans le contexte calédonien de multiculturalisme la prise de décision par consensus* ». Ils déplorent également que « *le cadre juridique prime sur la dimension humaine* » et que « *les règles soient fixées unilatéralement (depuis la Métropole ?), sans tenir compte de la complexité des situations* » au risque de ne pas « *favoriser le développement du dialogue social* ».

L'organisation d'un meilleur dialogue social au niveau du territoire calédonien est absolument nécessaire pour construire des accords transversaux qui visent à mieux distribuer les fruits de la croissance et à répondre ainsi aux mobilisations fortes des syndicats de salariés autour des thèmes du pouvoir d'achat et de la vie chère. Au plan social, s'observe sur la période une hausse importante du salaire minimum garanti, passant de 125 464 XFP en 2010 à 150 000 XFP en 2012.

La conclusion d'accords collectifs permet également de rompre à la fois avec les anciennes conduites patronales, cherchant à obtenir la paix sociale en contournant les syndicats de salariés, qu'avec certaines conduites syndicales, répandues au sein du territoire, construisant leur stratégie interne autour de la seule défense des intérêts individuels de leurs propres adhérents.

Les auditeurs des sessions du dialogue social ont bien conscience du fait que les acteurs de terrain doivent, au niveau élémentaire des entreprises, s'approprier ces orientations nouvelles. Le Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie met ensuite en place plusieurs de leurs recommandations. Un conseil du Dialogue social est créé dès 2009 tandis que des moyens nouveaux sont accordés aux organisations représentatives de salariés et d'employeurs afin de les mettre en capacité de mieux préparer les négociations sociales. Une loi de pays sur la protection de l'emploi local est adoptée. Un Institut des relations sociales est également mis en place destiné à offrir aux partenaires sociaux un cadre original de formation en commun.

## Des avancées en matière de formation et de médiation

Au final, on peut constater que d'importantes avancées ont été réalisées au cours de la dernière décennie. Les employeurs sont désormais tendanciellement mieux formés et davantage sensibilisés aux enjeux liés à la gestion des ressources humaines de par l'action conjuguée des formateurs, des associations professionnelles et des nombreux consultants présents sur le marché. L'introduction d'une culture de la médiation sociale, intervenant tôt dans la dynamique des conflits pour tenter de leur apporter des issues constructives avant qu'ils n'aient eu le temps de s'envenimer et de sortir du cadre de l'entreprise où ces conflits ont pris naissance, s'est également fortement développée au cours de la période récente, la Direction du travail et de l'emploi de la Nouvelle-Calédonie ayant même dédié un service spécifiquement à cet effet.

Documentées par les sessions du dialogue social qui ont pu, notamment au Québec, prendre connaissance des pratiques existantes en dehors du territoire, portées par l'administration du travail à laquelle les parties prenantes de ces conflits ont coutume de s'adresser, relayées par les interventions de cabinets privés spécialisés ou par les formations offertes par l'Institut des relations sociales de Nouvelle-Calédonie, ces pratiques de médiation ont certainement contribué à faire évoluer, lentement mais sûrement, les approches de la négociation sociale parmi les partenaires sociaux.

<sup>13</sup> - On cite ici quelques unes des conclusions des auditeurs du second forum social tenu en 2008. Leurs contributions sont disponibles sur le site web de la direction du travail de Nouvelle-Calédonie.

## CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Pour autant, la conflictualité sociale observée, qu'elle soit mesurée en termes de nombre de conflits ou de nombre de journée de travail perdues du fait de grève, est restée stable au cours de la période, ce qui ne peut manquer d'interroger sur les limites rencontrées pour l'heure à diffuser cet esprit de dialogue jusqu'au sein de chaque entreprise calédonienne. Au-delà des contextes locaux particuliers qui peuvent conduire à des situations de blocage dans telle ou telle entreprise, au-delà du nombre de médiations intervenues pour trouver des sorties rapides à ces conflits, la question universelle de la construction de coopération et du dialogue social en milieu de travail continue donc de se poser avec une acuité particulière en Nouvelle-Calédonie. Les deux prochains chapitres de ce livre proposent de l'aborder en tirant des enseignements de portée générale à partir des études de cas présentées dans la première partie de l'ouvrage.

## CHAPITRE V

### LES LEVIERS LOCAUX D'UNE CONSTRUCTION RÉUSSIE DU DIALOGUE SOCIAL

#### INTRODUCTION

L'objet de ce chapitre est de s'interroger sur les éléments communs à ces deux constructions parallèles et totalement indépendantes l'une de l'autre. Il s'agit d'approfondir l'analyse de nos études de cas qui sont ici considérées comme des exemples et surtout pas comme des modèles qu'il suffirait de dupliquer pour obtenir des résultats analogues. Ces résultats se situent, en effet, au confluent de facteurs « *génériques* » méritant d'être regardés par les autres gestionnaires calédoniens comme des sources d'inspiration et de facteurs « *contingents* », spécifiquement liés au contexte propre à chacune de ces deux entreprises dont leurs gestionnaires ont su faire bon usage.

La construction interne du dialogue social au sein de nos deux entreprises a incontestablement bénéficié, relativement à la grande majorité des entreprises calédoniennes, d'une donne économique et politique localement très favorable. Celle-ci donne aux partenaires sociaux « *du grain à moudre* » pour reprendre l'expression célèbre du syndicaliste français André Bergeron. Sans doute est-ce là une des raisons qui expliquent l'ampleur et l'audace des initiatives prises que n'auraient pu mettre en œuvre des structures plus petites aux assises financières moins solides. Si donc nos deux entreprises ne peuvent être regardées comme « *représentatives* » du paysage calédonien, elles possèdent une exemplarité qui nous intéressera tout particulièrement dans ce chapitre. Nos deux entreprises ont, en effet, su, chacune à son échelle, chacune avec son histoire et ses particularismes, jeter les bases d'un dialogue social qui, à l'heure d'aujourd'hui, paraît solidement établi.

#### Deux contextes propices à l'établissement d'un dialogue social nourri

CARSUD et KONIAMBO NICKEL ont incontestablement bénéficié de contextes favorables et, notamment, du soutien implicite d'actionnaires plaçant à un rang élevé de leurs priorités l'obtention d'un climat social apaisé. Les deux entreprises ont été clairement soutenues dans les orientations sociales prises par leur management. Elles ont également disposé de moyens que des structures plus petites auraient sans doute eu bien du mal à réunir. L'une et l'autre bénéficient ainsi des moyens matériels et humains nécessaires pour organiser de façon professionnelle la gestion interne des ressources humaines et veiller au bon fonctionnement des institutions représentatives du personnel, conformément aux obligations que leur fixe le code du travail.

Offrant des statuts stables et investissant dans la formation de leurs salariés, ce qui est loin d'être le cas dans bien des entreprises calédoniennes, ces deux entreprises donnent à ces derniers de bonnes raisons de s'investir dans la réussite d'une organisation dont le développement futur, s'il se confirme, fera prioritairement appel à leurs compétences et à leur expérience. L'une et l'autre ouvrent des perspectives professionnelles élargies à leur personnel. Ceci s'applique de façon difficilement contestable à KONIAMBO NICKEL où les locaux seront appelés demain à prendre le relais des experts expatriés mais vaut aussi pour CARSUD si l'entreprise est retenue pour contribuer au développement programmé du réseau de transport collectif du Grand Nouméa. Ces perspectives offertes aux salariés de nos deux entreprises en matière de promotion sociale interne sont de nature à fidéliser les employés et à les engager à regarder sous un angle favorable toute initiative liant leur propre développement professionnel à celui de l'entreprise qui les emploie.

#### Deux laboratoires pour une construction du dialogue social en milieu multiculturel

Cette situation favorable est loin cependant de suffire à expliquer leur succès. Elle rend possible la prise d'initiatives que d'autres entreprises auraient sans doute moins de facilité à engager mais elle n'explique pas les raisons pour lesquelles ces initiatives ont reçu un

accueil aussi favorable de la part des salariés et des partenaires sociaux locaux. C'est cette dernière perspective qui nous intéressera plus particulièrement dans ce chapitre consacré à l'analyse des facteurs de réussite partagés entre nos deux entreprises.

Bien que les deux entreprises présentent des différences évidentes de taille, de secteur d'activité ou de type de main d'œuvre employée, leur management social présente des analogies tandis que leur partenaires syndicaux adoptent des attitudes finalement assez proches pour des raisons qui nous semblent largement communes. Chez CARSUD comme chez KONIAMBO NICKEL se rencontrent au sein des équipes d'encadrement des managers bien au fait des défis interculturels qui les attendent, pour en avoir déjà fait l'expérience dans d'autres entreprises calédoniennes ou, tout simplement, pour des éléments biographiques les ayant fait réfléchir en profondeur à ces enjeux. Dans les deux cas, enfin, les différences d'approches existant entre Occidentaux et Océaniens demeurent intactes mais, résultat prometteur au sein d'une société multiculturelle comme la Nouvelle-Calédonie, ont pu être jusqu'ici surmontées.

Trois dimensions retiendront particulièrement notre attention qui, combinées, nous paraissent avoir joué un rôle important dans la construction du dialogue social chez CARSUD comme chez KONIAMBO NICKEL.

La première dimension renvoie à la somme d'initiatives prises par les équipes dirigeantes pour amorcer et nourrir ce dialogue dans le cadre de ce que nous proposons d'appeler une stratégie sociale participative. Moteurs de la construction locale du dialogue social, ces initiatives n'ont pu cependant porter leurs fruits qu'à la double condition d'un écho positif reçu de la part des partenaires syndicaux et d'une prise en compte des conceptions locales d'un dialogue social réussi, deux dimensions dont l'importance n'est pas moindre même si elles se donnent moins facilement à voir que la première.

## LA DÉCLINAISON D'UNE STRATÉGIE SOCIALE PARTENARIALE

### Une stratégie originale

Là où beaucoup d'entreprises locales ne découvrent le champ des relations sociales qu'en situation de conflit, se trouvant de façon impromptue contraintes de se saisir « à chaud » d'enjeux jusqu'ici négligés, là où chez de nombreux employeurs calédoniens se manifeste une confiance très limitée vis-à-vis des organisations locales regardées bien davantage comme des menaces que comme des ressources internes, nos deux entreprises se sont engagées, sans angélisme mais avec conviction, dans une logique différente visant à construire un partenariat durable avec leurs organisations syndicales.

Les gestionnaires locaux savent que cette orientation stratégique est conforme aux souhaits des instances politiques provinciales participant à la gouvernance de leur entreprise. Celles-ci comprendraient mal, en particulier, que l'Usine du Nord, tant attendue et objet de tant d'efforts, puissent être paralysée par des conflits sociaux à l'image de ceux qu'ont pu connaître d'autres opérateurs miniers. Ils ne comprendraient pas davantage que CARSUD retombe dans ses errements passés eu égard aux efforts faits pour permettre à l'entreprise de repartir du bon pied. Mais ces gestionnaires apparaissent prioritairement guidés par les convictions forgées au travers de leurs diverses expériences personnelles et professionnelles. Ce constat s'applique aussi bien à l'équipe dirigeante de CARSUD qu'à celle de KONIAMBO NICKEL. Les deux sont intimement convaincues de la nécessité d'innover en profondeur pour rompre avec un style de relations sociales dont ils ont pu très directement expérimenter les limites dans leurs précédents postes. La présence dans nos deux entreprises de cadres ressources humaines formés aux techniques de médiation sociale constitue un atout incontestable pour chacune d'elle, introduisant un nouveau regard sur la gestion des relations sociales en Nouvelle-Calédonie.

S'ajoute, enfin, chez KONIAMBO NICKEL, une dimension originale et porteuse d'avenir à l'échelle de la Nouvelle-Calédonie, liée à la présence d'expatriés qui, de par leur extériorité sont prémunis contre l'illusion de croire que l'organisation des relations sociales, telle que la conçoivent les Français de métropole, puisse être transplantée à l'identique dans une aire culturelle fort différente. L'attitude à la fois prudente et modeste qui en découle, imprégnée d'un désir sincère de mieux comprendre le monde au sein duquel évoluera leur entreprise, tranche avec l'assurance et parfois l'arrogance manifestées par certains cadres venus de Métropole, trop vite convaincus de détenir les « compétences » faisant défaut aux locaux.

Comment cette stratégie partenariale est-elle déclinée au sein de nos deux entreprises ? A l'évidence, elle n'exempte pas celles-ci des obligations que leur fixe la législation sociale existante, s'agissant par exemple de l'organisation des élections professionnelles, du fonctionnement des institutions représentatives du personnel ou de la tenue des négociations annuelles obligatoires. A l'évidence, également, ce n'est pas sur ce terrain de la conformité aux obligations sociales que tout employeur doit remplir que nos deux entreprises se distinguent, quand bien même toutes les entreprises calédoniennes ne seraient pas à même d'en dire autant.

Le caractère original de leur stratégie sociale s'exprime sur d'autres terrains où elles ont choisi délibérément d'aller au-delà des obligations que leur fixe la loi (définition souvent retenue pour objectiver les initiatives en matière de responsabilité sociale de l'entreprise). Ces terrains sont au nombre de trois : un partage d'informations particulièrement étendu ; un effort important de formation en direction des interlocuteurs syndicaux en vue de les aider à remplir le rôle attendu d'eux dans le cadre de la stratégie partenariale ; une somme d'initiatives, enfin, visant à encourager une participation

aussi large que possible des personnels à l'organisation d'un dialogue interne élargissant les frontières classiques du dialogue social institutionnalisé.

Rares sont les entreprises au sein desquelles, au demeurant, sont négligées l'organisation des élections professionnelles, la tenue des négociations annuelles obligatoires ou la réunion des différences instances d'information-consultation des représentants des salariés. Ce qui singularise nos deux entreprises se situe sur un autre plan, allant au-delà de ces obligations légales, qui sont complétées par une forme de « *savoir-faire* », sachant mettre la convivialité attendue dans la gestion quotidienne des relations avec les partenaires sociaux.

### Un partage actif en termes d'information

Le partage avancé entre direction et syndicats des informations sociales qui s'opère dans nos deux entreprises s'inscrit tout à fait dans cette orientation et permet simultanément de nourrir la dimension participative énoncée précédemment. CARSUD réalise chaque année une enquête interne de satisfaction des employés vis-à-vis de leurs conditions de travail, ce qui, à l'échelle d'une entreprise de moins de cent salariés, n'est pas courant. Le taux très élevé de réponses obtenu témoigne de l'intérêt manifesté par les conducteurs vis-à-vis d'une démarche qui permet d'avoir une détection précoce des préoccupations du personnel. Le service Relations de Travail de KONIAMBO NICKEL réalise un diagnostic des attentes et préoccupations du personnel en organisant des entretiens de groupe permettant aux personnels de l'entreprise d'exprimer leurs attentes et, dans le contexte bousculé du démarrage, certaines de leurs frustrations du moment. Un an plus tard, un sondage interne sur la satisfaction au travail est réalisé. Le partage avec les organisations syndicales des résultats de ces enquêtes fait paradoxalement remonter aux responsables syndicaux des informations qu'ils ne sont pas toujours en situation de récolter eux-mêmes, soit du fait de la taille de l'entreprise et de l'éclatement géographique de ses sites (KONIAMBO NICKEL) soit du fait de la présence très intermittente des conducteurs au dépôt (CARSUD). Elle nourrit naturellement les échanges avec l'équipe dirigeante et peut même donner un poids supplémentaire aux revendications exprimées par les syndicats. Simultanément, ce partage construit échanges et relations continues non seulement entre syndicats et direction mais encore entre les organisations syndicales qui, fussent-elles objectivement concurrentes, sont ainsi encouragées par cette façon d'agir à communiquer davantage entre elles.

### Un support actif en matière de formation

Les initiatives prises en cette matière dans nos deux entreprises visent à renforcer leurs compétences et leur crédibilité interne en leur offrant la possibilité de maîtriser davantage les complexités du cadre juridique au sein duquel s'organise le dialogue social. Il s'agit de permettre aux élus syndicaux, au départ fort peu familiarisés avec le droit du travail comme avec la négociation sociale, d'entrer dans les logiques guidant le cadre institutionnel encadrant les relations de travail en Nouvelle-Calédonie.

Former n'est pas ici synonyme de « *formater* » au sens informatique du terme en effaçant toutes les références antérieures des acteurs. L'objectif n'est manifestement pas de « *transformer* » les syndicats calédoniens en partenaires modèles (cf. l'échec patent des tentatives de modeler le syndicalisme français sur le modèle allemand ou scandinaves) mais de leur permettre de mieux maîtriser l'usage des dispositifs existants tout en respectant à la fois la légitimité des intérêts qu'ils défendent et leurs propres conceptions d'une organisation acceptable du dialogue.

Il ne s'agit pas de prétendre « *convertir* » les interlocuteurs syndicaux aux vertus des négociations « *à l'occidentale* » mais plus prosaïquement de leur permettre de se familiariser avec les différentes étapes de sa construction, sans devoir pour autant abandonner leurs propres façons d'envisager aussi bien la nature que la manière de défendre des intérêts qu'ils ont vocation à défendre. Il s'agit aussi de tenter de réduire la méfiance qu'ils peuvent éprouver à l'égard d'un cadre juridique qu'ils ne maîtrisent pas bien au départ. « *Ils ont toujours peur de se faire avoir, explique un cadre kanak de KONIAMBO NICKEL qui remplit un rôle important de passeur interculturel. C'est pas notre intérêt à nous de les rouler mais il y a cette attitude chez les Calédoniens et les Kanaks de ne pas dire quand ils n'ont pas compris. Hocher la tête en disant 'Oui, oui, oui' mais en fait après, juste la fois d'après, on dit 'On n'est pas OK parce que ceci ou cela'. Il faut toujours aller voir les représentants, leur demander : 'Etes-vous bien sûr d'avoir compris, d'être d'accord ?'* ».

Il s'agit concrètement de favoriser le partage d'un langage commun entre les partenaires sociaux et de promouvoir entre eux une meilleure égalité dans la connaissance – qui, sans ces initiatives, serait très déséquilibrée – du cadre juridique existant. Il s'agit enfin de mieux se connaître et de faire tomber ainsi les « *masques* » associés au jeu de rôle importé de France métropolitaine. « *On était habitués à suivre une formation de notre côté, indique un autre délégué, la direction de l'autre. Là on a un échange qui est direct. C'est positif parce que, comme je le disais, parfois on se fait des idées* ».

Certaines de ces formations, proposées par l'Institut des Relations Sociales ([www.irs.nc](http://www.irs.nc)), ont même été suivies en commun par les équipes de négociations « *patronales* » et « *syndicales* », occasions pour elles de non seulement mieux se connaître mais encore d'apprendre à reconnaître la diversité des intérêts et des logiques d'action en présence et à construire, ensuite, des solutions mutuellement acceptables. D'autres formations, en droit du travail, ont été dispensées au sein même de l'entreprise.

## L'adoption de modalités participatives

Impliquer davantage d'acteurs, encourager la participation du plus grand nombre aux diverses instances d'information, de consultation et d'écoute sociale favorisent une remontée d'information et un partage de décision à même de renforcer la cohésion interne du corps social. Cet appel et cet encouragement à une participation élargie pourraient être considérés, regardés dans une perspective critique, comme de nature à « court-circuiter » le syndicalisme local, à l'image de pratiques ayant cours dans certaines entreprises occidentales résolument hostiles à ce dernier. Dans le contexte calédonien, où le syndicalisme peut jouer un rôle essentiel dans l'intégration des salariés au sein de l'univers dépayasant des entreprises « modernes » et « occidentalisées », cette participation renforcée, loin d'affaiblir le mouvement syndical, est de nature à l'aider à mieux jouer encore son rôle intégrateur.

Cette inflexion participative donnée à la construction du dialogue social est essentielle à plus d'un titre :

Elle contribue à renforcer chez tous ceux qui y participent le sentiment d'être pleinement considérés comme membres actifs et reconnus de l'entreprise, renforçant ainsi un sentiment d'appartenance que beaucoup d'entre eux ignoraient au regard de la précarité de leurs insertions professionnelles antérieures. « *C'est là que l'idée de groupes de travail est née. Les managers aussi ont joué le jeu. Finalement il y a eu peu de pertes en ligne, si je peux m'exprimer comme ça, par rapport à nos réflexions de départ. Bien au contraire, ça n'a fait que s'enrichir et ils ont adoré cette démarche. De savoir qu'on les consulte, qu'on leur demande leur avis de voir qu'ils y participent* »

Elle évite de reproduire la situation classique dans laquelle le dialogue social « à la calédonienne » se résume au tête-à-tête entre le dirigeant de l'entreprise et « son » ou « ses » leaders syndicaux, chacun défendant, dans ce derniers cas, ses propres revendications au service de la défense de ses seuls adhérents. Ce faisant, elle voudrait protéger aussi l'entreprise de l'écueil dans lequel sont tombées les premières directions de CARSUD de devoir successivement céder aux uns ce que les autres ont obtenu, le plus souvent sans les contreparties négociées qu'une dynamique collective participative, à l'image de celle engagée chez KONIAMBO NICKEL, aurait pu obtenir.

## UN REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DES SYNDICATS LOCAUX

La fécondité de l'offre associée à cette stratégie sociale participative qui vient d'être décrite doit évidemment beaucoup à son acceptation par les interlocuteurs syndicaux de CARSUD et de KONIAMBO NICKEL.

### Une certaine modération revendicative

Confrontés aux difficultés inhérentes au démarrage d'un complexe industriel de cette taille, les nouveaux embauchés ont certainement éprouvé quelques frustrations au regard des espérances élevées placées dans le projet et plus encore des représentations idéalisées qu'ils avaient pu s'en faire. Quelques tensions se sont manifestées mais toujours limitées à des situations locales prenant pour cible la lourdeur de l'organisation, la lenteur de ses réactions ou le manque de présence du manager. La tonalité générale des propos recueillis localement dans le cadre de nos enquêtes, était globalement modérée sans être exempte de critiques. Si des revendications étaient bien exprimées, touchant par exemple aux conditions de logement ou de rémunération ou à l'accélération des transferts de compétences attendus entre expatriés et locaux, nos interlocuteurs admettaient facilement qu'ils leur faudrait s'armer de patience aussi longtemps que l'usine n'aurait pas atteint sa pleine capacité à produire et « rembourser » les investissements très lourds engagés.

Cette modération trouve une première explication dans le contexte particulier dans lequel se trouvent chacune de nos deux entreprises. KONIAMBO NICKEL démarre un projet revendiqué et soutenu par toute la population environnante qui parle énormément à certains des nouveaux embauchés : « *Déjà, quand j'étais à l'école, on avait déjà entendu parler de ça, indique une jeune électricienne. Et ça fait partie de ma lutte enfin moi, c'est la lutte de notre pays, c'est un grand projet pour que l'économie marche et depuis longtemps dans n'importe quel secteur, il faut que je vienne ici. Je veux dire plus tard à mes enfants : je suis venue là ! C'était la porte pour entrer ici du moment que je rentre j'allais m'adapter et tout ...* ». CARSUD, de son côté, entend redémarrer sur des bases nouvelles après que l'entreprise eut failli disparaître. Une telle modération n'est évidemment pas indépendante des contreparties offertes par l'entreprise, par exemple sous forme d'intéressement aux résultats chez CARSUD ou d'avantage offert chez KONIAMBO NICKEL pour ceux qui, ayant fait preuve d'assiduité, bénéficient de jours de congés supplémentaires pour remplir leurs obligations coutumières.

Ce contexte particulier explique pourquoi, dans nos deux entreprises, certains délégués syndicaux très investis dans la construction d'accords sociaux avec la direction de leur entreprise, ont pu parfois intervenir pour freiner les velléités conflictuelles exprimées par certains de leurs adhérents. Il existe, à cet égard, une belle symétrie entre les propos tenus chez KONIAMBO NICKEL par un délégué et ceux recueillis au sein de CARSUD auprès d'une conductrice de bus : « *Tous les deux ils sont de bons leaders, déclare cette dernière à propos des deux responsables syndicaux locaux de l'USOENC et l'USTKE, parce que s'il y en a un qui s'excite, tout de suite ils rappliquent. J'ai confiance en ces deux leaders que nous avons, enfin moi mon leader j'ai confiance en lui et celui de l'USTKE il sait très bien manier ses troupes ça peut*

*tenir encore dix ans toujours avec la même personne qu'on a en face le directeur. » « Il y en a eu, un été, avec ma section ici, raconte un délégué syndical actif dans les négociations des accords collectifs chez KONIAMBO NICKEL, ils voulaient que je fasse un cahier de revendication. Moi j'ai dit : 'Non !' Le dialogue il a été ouvert avec notre direction, donc on discute».*

On mesure, dans un cas comme dans l'autre, qu'un crédit est accordé par les responsables syndicaux à leurs interlocuteurs patronaux, symétrique de celui que ces derniers leur accorde. Dans le même esprit, une jeune déléguée syndicale explique comment elle contribue à trouver vite et bien des arrangements avec un management local lui aussi demandeur d'un climat social apaisé : « *On n'a pas de problème sur mine, déclare cette déléguée du syndicat le mieux représenté au sein du chantier Mines de KONIAMBO NICKEL. Dès qu'il y a un gars qui a un problème, je vais voir directement son supérieur hiérarchique et on s'explique* ».

Cette modération syndicale ne saurait cependant se réduire à cette dimension d'échange « *gagnant-gagnant* » telle que pourraient la décrire ou la résumer des Nord-Américains. Elle intègre aussi d'autres dimensions, plus sociologiques et plus politiques, qui méritent examen.

### **Des dynamiques de transformation du corps social de l'entreprise**

Plusieurs transformations profondes affectant le salariat calédonien pourraient bien être durablement porteuses d'avenir et encourager des mutations significatives des pratiques syndicales, au moins à l'échelle d'entreprises qui, comme celles que nous étudions, emploient une main d'œuvre à la fois stabilisée dans son emploi et davantage formée. La différence doit être faite ici avec la plupart des employés calédoniens qui travaillent au sein de petites entreprises, parfois très petites, entreprises qui n'offrent pas ces opportunités. « *La chance que j'ai eue, explique une employée du port, c'est qu'ils ont demandé des bacheliers et ça m'a permis de rentrer ici. Trouver du boulot ! En CDI, surtout ! C'était un CDI à tout prix ! C'est le seul employeur qui peut nous offrir un CDI. C'est pas plus compliqué que cela ! C'est ce que les petits employeurs ne peuvent pas faire. Si on n'a pas de CDI on ne peut pas faire d'emprunt, on ne peut rien faire. KONIAMBO NICKEL nous offre cette possibilité* ».

Trois dimensions, présentes à des titres divers dans nos deux entreprises, méritent une attention particulière dans une perspective prospective envisageant les devenir possibles de la construction du dialogue social en Nouvelle-Calédonie.

La première s'intéresse aux changements d'attitudes à l'égard de l'entreprise qui s'observe parmi les salariés plus qualifiés dès lors qu'ils se sentent investis de confiance et que s'ouvrent à eux des perspectives professionnelles favorables. « *Quand je suis rentrée de Métropole, déclare une diplômée calédonienne revenue de Métropole avec un doctorat de chimie, je m'en suis très vite rendue compte. On a pris beaucoup confiance en nous. On nous avait beaucoup dit qu'on n'était pas capable et là, on sent un discours différent* ». « C'est vraiment un très grand projet pour CARSUD, explique un superviseur parlant des perspectives ouvertes par le futur plan de transport du Grand Nouméa. Si je suis là encore je serai très très content ! J'ai aujourd'hui plus d'ambitions qu'en 2002 (date de création de l'entreprise).

***La féminisation croissante de la population salariée*** aussi bien de CARSUD que de KONIAMBO NICKEL constitue un second trait méritant d'être relevé. Souvent chargées de famille et plus clairement dépendantes d'un versement régulier de leur salaire que ne l'étaient les jeunes conducteurs initialement embauchés par l'entreprise, les conductrices de CARSUD ont soutenu la ligne modérée adoptée par leurs dirigeants. « *Je peux vous dire, explique un des deux délégués syndicaux, que si demain, je dis : on bloque ! ce n'est pas pareil. Elles vont dire 'Eh, doucement ! Pourquoi on bloque ? Ça va être délicat ! J'ai intérêt à être très bon ! Quand il y a quelque chose qui ne va pas, elles me disent : 'Cisco faut parler, faut essayer. User tous les moyens du dialogue'* ». Cette féminisation s'accompagne d'une participation plus active à la vie syndicale qui est soulignée chez CARSUD – doublée d'une implication dans l'organisation des événements fédérateurs internes, mais aussi chez KONIAMBO NICKEL où l'un des trois syndicats a placé à sa tête en tant que déléguée syndicale une jeune femme travaillant sur mine. « *Dans l'entreprise, explique un des délégués masculins de CARSUD, elles sont plus présentes elles participent et ça fédère. En réunion, elles parlent plus, posent leurs problèmes. Les délégués du personnel sont en majorité des femmes, elles ont une autre approche des choses couverture sociale, jours de repos et moins les primes* ».

Cette féminisation n'est évidemment pas forcément synonyme de modération revendicative mais elle paraît à tout le moins en phase avec le renforcement de la participation à la vie de l'entreprise encouragée également par les équipes dirigeantes de nos deux entreprises au sein desquelles des femmes exercent également des responsabilités éminentes, aussi bien chez CARSUD que chez KONIAMBO NICKEL. Les gestionnaires Ressources Humaines de nos deux entreprises, comme beaucoup d'autres avant eux, ont appris à prendre en compte la fragilité de situations sociales de leurs employées en dehors de l'entreprise. Ils ont ainsi tissé de nouveaux liens avec elles générant en aval des échanges de service et des attachements réciproques renforçant la cohésion de la communauté de travail. Cette ouverture n'a pas échappé aux représentants syndicaux kanaks attendant de leur employeur une même vigilance à leur égard. Etre considéré et pris en compte jusque dans sa différence, par exemple en termes d'obligations coutumières, est regardé comme une marque de respect. Pourquoi ne pas faire en notre direction, nous déclare un syndicaliste kanak, les mêmes efforts ? « *La présence des femmes, ça nous a fait faire des efforts et, en même temps, y a des ethnies dans l'entreprise qui elles aussi ont leurs difficultés. En regardant bien, c'est beaucoup de couleurs. C'est une mosaïque de plusieurs cultures. Et quelque part dans l'entreprise il faut qu'on arrive à faire la synthèse de toutes ces philosophies pour arriver à faire en*

sorte d'enrichir l'entreprise. Faut mettre en place des ateliers de réflexion pour animer le social et faire en sorte qu'il y ait une passerelle entre la vie professionnelle et la vie sociale, ça demande à être structuré pour rendre la chose plus naturelle ».

La troisième dimension prend en compte **les aspirations exprimées par beaucoup de nos jeunes enquêtés à faire de l'entreprise un espace de rencontre et d'apprentissage du « vivre ensemble » entre les diverses communautés calédoniennes**. Le monde du travail constitue, en effet, avec celui de l'école, les deux scènes sociales où les diverses composantes ethniques de la société non seulement se côtoient mais encore sont mises en situation de se connaître mieux et de se reconnaître. De cette rencontre peut naître, comme l'illustre bien l'histoire de CARSUD, le pire ou le meilleur. Le pire, si l'entreprise ne fait que reproduire les inégalités sociales et économiques héritées de l'ère coloniale, ce qui constitue une situation encore aujourd'hui fort répandue ; le meilleur quand l'entreprise, à l'image de nos deux entreprises, parvient à donner espoir et confiance en l'avenir à tous, indépendamment de leur origine.

Sans rien ignorer du chemin considérable restant à parcourir pour corriger des inégalités que le fonctionnement présent du système scolaire<sup>14</sup> parvient fort mal à réduire, les salariés de CARSUD comme ceux de KONIAMBO NICKEL expriment très clairement leur désir d'organiser un vivre ensemble plus harmonieux mettant à distance les contentieux, les rivalités et les jalousies qui, en dehors de l'entreprise, continuent de traverser la société insulaire calédonienne où chacun a vite fait de comparer sa situation avec celle de son voisin. « Si demain il y a un destin commun en Nouvelle-Calédonie, dit la responsable des relations sociales de CARSUD, j'aimerais fort qu'il ressemble à ce qui se passe chez CARSUD aujourd'hui. Il y a quand même un vrai respect entre les gens, entre les communautés ». Ces propos font indirectement référence à une dimension très importante, en particulier dans l'agglomération de Nouméa, où se rencontre une grande diversité culturelle dans la population comme au sein de quasiment toutes les entreprises, à l'exception de celles faisant exclusivement appel à des profils de compétences très spécialisées.

A l'échelle limitée de nos échantillons d'enquête, nous avons rencontré plusieurs de ces profils qui peuvent jouer des rôles modérateurs tel ce conducteur wallisien élevé dans une tribu kanak et par ailleurs membre de l'USTKE. « On est pas là pour faire des guerres ethniques. Heureusement, on n'avait pas cette logique-là. Y a jamais eu cela ici. C'était la confrontation qui faisait dire cela parce que dans l'USTKE il y avait plus de Kanak et dans l'USOENC la majorité c'était des Wallisiens. Mais dans les relations ordinaires on n'avait pas ce sentiment. Même si aujourd'hui il y a des nouveaux qui veulent installer ce climat-là, ils sont mal partis parce qu'ils n'ont pas le droit de faire cela ici, c'est quelque chose qu'on a su préserver ! Moi, je n'ai pas d'état d'âme. Je suis Wallisien et j'ai été élevé en milieu Kanak. C'est vrai que quand l'USTKE revendiquait y avait toujours cette revendication kanak derrière. Je l'ai dit en réunion syndicale qu'il ne fallait pas mélanger revendication syndicale et revendication kanak et ça les gens l'ont très bien compris par respect envers moi et envers les non Kanaks ».

### Une intégration nécessaire de ces transformations sociologiques

La conjugaison de cette inflexion des stratégies patronales et des transformations du profil des salariés de l'entreprise ne sont manifestement pas sans influence sur les stratégies adoptées par les organisations syndicales de CARSUD et de KONIAMBO NICKEL.

Certes, comme on l'a déjà souligné, la ligne stratégique modérée adoptée doit beaucoup au contexte très particulier dans lequel nos deux entreprises se trouvent, pour des raisons différentes, impliquées. Mais elle est également influencée par le rajeunissement et les transformations en cours du corps social de l'entreprise.

Le syndicalisme calédonien se doit de corriger l'image qu'il a pu donner de lui au cours des années récentes pendant lesquelles il a dû employer des méthodes autrement plus radicales pour parvenir à se faire reconnaître et à se faire entendre. Les diverses initiatives prises pour favoriser, tant au niveau territorial qu'au niveau local, l'établissement d'un meilleur dialogue social lui font désormais obligation de davantage convaincre une base désormais mieux informée et surtout plus exigeante, tant vis-à-vis de son employeur que des organisations syndicales aspirant à la représenter. La volatilité des suffrages exprimés aux élections professionnelles en témoigne au même titre que la difficulté rencontrée par les organisations syndicales à recruter parmi les nouveaux embauchés. « Je ne suis pas encore syndiqué, déclare, par exemple, une employée du port de Vavouto. Dans une entreprise, le syndicat ça divise les gens. Je préfère être neutre pour l'instant. Attendre le démarrage, voir la mentalité des gens qui dirigent le syndicat. Beaucoup la personnalité du leader ».

Le syndicalisme calédonien est dans le même temps confronté à la nécessité de recruter et former de nouveaux cadres appelés à prendre demain la suite des actuels responsables. « Les plus vieux, explique un délégué de KONIAMBO NICKEL, ils donnent la main à ceux derrière et ils retransmettent un peu. Demain quand ils vont arriver à la retraite, c'est un sacré problème. C'est presque 800 personnes ! Je suis en train de prendre les petits jeunes pour les former, les amener dans les discussions ». Les délégués en place se heurtent, semble-t-il, aux hésitations des nouveaux embauchés à s'engager. « Les tout nouveaux, jeunes, qui débent leur carrière, explique un des délégués syndicaux, forcément ils ne connaissent pas du tout et ils ne sont pas intéressés et ils ne veulent pas se syndiquer. C'est tout à fait normal.

<sup>14</sup> - L. Hadj, G. Lagadec, G. Lavigne et C. Riis. *Vingt années de politiques de rééquilibrage en Nouvelle-Calédonie : Démocratisation de l'école et persistance des inégalités*. 2011. Communication aux XVIIIèmes Journées d'études sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail. Toulouse, 19 et 20 mai 2011.

Je leur dis, quand vous aurez des problèmes, vous saurez où c'est votre premier travail. Ce sont des jeunes employés. Peut-être qu'ils ne connaissent pas le syndicat et les IRP. Ils auraient dû faire un effort au niveau de la société faire des réunions par département et expliquer ».

L'adoption d'une ligne à la fois plus contributive et davantage participative constitue, dans ce contexte, une stratégie adaptée aux nouvelles aspirations du corps social. « *Je ne veux pas qu'on en revienne au temps où le DS décide tout seul, dit avec conviction un des délégués syndicaux de KONIAMBO NICKEL. Le grand danger, il est là ! Tu te prends pour un Dieu* ». Cette ligne répond bien, en particulier, aux réticences exprimées par certains vis-à-vis de l'adhésion syndicale perçue comme de nature à compromettre une intégration harmonieuse au sein de son collectif de travail. « *Là où je travaillais avant, déclare un conducteur d'engin de KONIAMBO NICKEL, j'étais syndiqué. Ça ne m'a pas plu. Il y avait des conflits entre les syndicats. On était au travail mais on le sentait, alors j'ai préféré ne pas me syndiquer comme cela on s'intègre bien* ».

## UNE CONSTRUCTION INÉDITE DE CONVERGENCE INTERCULTURELLE

L'analyse sociologique par laquelle nous avons entamé ce chapitre a analysé successivement les déterminants des stratégies mises en œuvre par les deux parties en présence, d'un côté patronale, de l'autre syndicale. Il nous faut maintenant aller un pas plus loin dans la compréhension de la réussite obtenue par nos deux entreprises dans la construction du dialogue social. Intégrer le contexte calédonien signifie tout simplement tenir compte de l'incontournable dimension multiculturelle des entreprises néo-calédoniennes et, plus particulièrement de celles qui, comme CARSUD et KONIAMBO NICKEL, emploient massivement des salariés issus des communautés kanak et océaniques.

Si certaines entreprises locales ont de longue date intégré cette dimension à leur management, ayant à leur tête des dirigeants possédant une longue expérience du monde océanique, il n'en va pas de même de toutes et notamment de celles dirigées par des managers venus d'ailleurs. La présence d'institutions directement transposées de France et l'usage généralisé de la langue française peuvent, en effet, donner à ces expatriés l'illusion que les règles en vigueur en Métropole prennent la même signification pour tous les acteurs de l'entreprise. Incompréhensions et malentendus menacent alors d'affecter sérieusement la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise.

Une construction durable du dialogue social ne peut donc faire totalement abstraction de la multi-culturalité locale et se trouve, de fait, confrontée au défi de trouver des « *terrains d'entente* » ou des « *espaces de convergences* » entre des références initialement distantes qu'il s'agira, pour réussir, de rapprocher. C'est précisément sur ce terrain que peuvent être tirés de l'analyse de nos deux cas des enseignements dont la portée nous parait dépasser largement leur périmètre. L'enjeu sous-jacent est celui de savoir comment parviennent dans nos deux entreprises à se rejoindre des conceptions, plus ou moins éloignées au départ, de ce qui est exigé par chacune des parties en présence pour construire entre elles un dialogue social confiant et pérenne. Il existe, souligne Patrice Godin<sup>15</sup> dans la société kanak des formes très codifiées de circulation de la parole qui ne débouche sur une réunion de conclusion que lorsque tout est déjà décidé.

### La négociation contractuelle: aboutissement à l'occidentale d'un « *dialogue social réussi* »

Qu'est-ce qu'un dialogue social réussi du point de vue des Occidentaux ? Des nuances incontestablement se font jour au sein même de cette aire culturelle<sup>16</sup>. Pour ne s'en tenir qu'à trois exemples emblématiques, français, nord-américains et allemands, des réponses en partie différentes sont données à notre question. Dans le contexte calédonien de multiculturalisme, la prise de décision par consensus sera privilégiée. Ainsi, par exemple, c'est la négociation entre les parties, décentralisée au niveau de l'entreprise, qui en Amérique du Nord joue le rôle principal (on parle même de la « *loi des parties* ») tandis que c'est la loi et, secondairement, les accords de branche, qui règlent, en France comme en Nouvelle-Calédonie, qui précise les prérogatives de chacune des parties et les normes qui s'imposent à elles.

Quelques traits génériques, cependant, se dégagent qui conduisent à mettre en avant plusieurs grands principes organisant ce qu'il est convenu d'appeler la démocratie sociale. Celle-ci, déclinable à la fois au niveau de la discussion des lois que de la négociation des accords de branches ou des accords d'entreprise repose sur un ensemble de règles qui, en Occident, font à la fois sens et consensus entre les parties. Nul n'y songerait remettre en question les exigences de sincérité démocratique du processus de désignation des représentants des salariés ou l'idée selon laquelle une simple majorité suffit à légitimer le courant qui l'a emporté, le laissant libre de tenir compte, ou pas, des points de vue minoritaires. Le respect du cadre juridique existant et la faculté à formaliser par un contrat ou une déclaration commune sont enfin réputés

15 - *Echanges avec l'auteur*

16 - *Ainsi en France, un dialogue social sera considéré comme réussi au niveau de l'entreprise si des accords sociaux, signés par une large majorité des syndicats présents dans l'entreprise, viennent compléter et améliorer les conventions collectives de branche. En Allemagne où les représentants du personnel et le syndicat sont représentés au Conseil de surveillance au sein duquel se prennent les grandes décisions, la réussite du dialogue social sera jugée sur la qualité des arrangements trouvés entre les parties prenantes et l'épaisseur du consensus interne s'étant dégagé du processus de codétermination. Aux Etats-Unis, la donne est encore différente qui conduit à distinguer clairement entre deux situations : celle où le syndicat, ayant acquis par un vote majoritaire du personnel une accréditation dans l'entreprise, dispose du monopole de la représentation et celle, inverse, où la direction de l'entreprise est libre de consulter ou non son personnel, sur les sujets qu'elle juge utile et au travers des moyens qui lui semblent adéquats. Dans le premier cas de figure, la bonne santé du dialogue social se mesurera à travers la qualité de la préparation, du déroulement et de l'application de la convention négociée, en principe tous les trois ans parfois à échéance plus éloignée, entre les partenaires sociaux. Dans le second cas, on parlera plutôt d'écoute sociale attentive et de management consultatif puisque la direction de l'entreprise assumera seule la responsabilité d'établir les règles internes et de les expliquer à son personnel.*

assuré la sécurisation juridique du contenu des accords passés entre les parties, ouvrant la possibilité de recourir à un tiers, arbitre ou juge, pour trancher souverainement les litiges.

Le temps souvent long et le déroulement parfois serré de la négociation sont ainsi regardés comme une forme d'investissement trouvant sa justification non seulement dans le traitement rapide et transparent des litiges mais plus encore dans la prévention de conflits qui pourraient s'avérer autrement plus coûteux. L'encadrement strict de l'exercice du droit de grève, aussi bien aux Etats-Unis qu'en Allemagne, s'inscrit dans cette dernière perspective. La confiance tissée entre les partenaires sociaux dans le contexte de leurs relations continues, la sincérité de leurs échanges sont certes regardées comme des facteurs utiles pour fluidifier le déroulement du dialogue social mais c'est bien la négociation, souvent confiée à des professionnels extérieurs, qui constitue la clef de voute du système, exprimant symboliquement une forme d'égalité politique entre des acteurs libres de consentir ou non aux demandes des autres parties. Le dialogue social au quotidien continue certes de remplir un rôle important, chaque fois notamment que surgissent des situations complexes pour lesquelles la lettre du contrat n'a pas « *tout prévu* » mais il ne permet en aucun cas de remettre en question les engagements contractuels pris au moment de sa signature par les parties.

La Direction du Travail et de l'Emploi de la Nouvelle-Calédonie recense chaque année le nombre d'accords signés ou actualisés au niveau des branches professionnelles et des entreprises, ce chiffre étant considéré – toujours dans ces références « occidentales » - comme un bon indicateur pour mesurer les progrès réalisés en matière de « dialogue social ». C'est aussi dans cette perspective que nos deux entreprises font figure d'exemples et peuvent « objectiver » dans ces références occidentales les « progrès » réalisés ou les « réalisations » accomplies. C'est également dans leur propre cadre de référence que les cadres directement impliqués dans la construction du dialogue social parlent de leurs objectifs et de leurs avancées. « *Notre objectif*, explique la Vice-Présidente RH, *c'est de s'assurer de la mise en place de mécanismes qui nous permettent de dialoguer* ». « *J'ai pu faire ici en un an et demi ce que j'ai mis 10 ans à faire ailleurs* », se félicite un des principaux négociateurs de KONIAMBO NICKEL. « *La base, ce sont les relations de confiance*, explique un autre responsable insistant sur la liaison entre confiance et transparence. *J'ai été à même de leur donner toute l'information. Ils ont bien vu toutes les données sur la rémunération. C'était mon objectif d'enlever toute subjectivité et je le leur avais dit. Maintenant, tous nos délégués, même les plus durs, ils le savent* ».

### les lectures océaniques d'un dialogue social réussi

Les Océaniens, Kanak, Wallisiens et autres Iliens qui constituent la grande majorité des salariés des deux entreprises que nous étudions, mettront tout en haut dans l'échelle de leurs priorités une notion de « respect » directement articulé à la prise en compte du tissu d'obligations croisées et d'échanges qui lient entre eux les membres de la société. Le respect est regardé à la fois comme un préalable à l'instauration d'une relation coopérative mais aussi un moteur pour son enrichissement continu grâce à la succession d'échanges qui tisseront et fortifieront les liens entre les acteurs.

Un syndicaliste de KONIAMBO NICKEL résume en une seule phrase ce double entendement local de la notion de respect « *Avec le respect, on peut aller très loin. Si on n'a pas le respect, on ne va pas toujours se casser la gueule mais on n'ira pas très loin* ». Un autre syndicaliste, celui-ci conducteur chez CARSUD, associe étroitement les notions de respect et d'échange, la première étant à ses yeux la condition de réalisation de la seconde. A l'inverse, ce qui sera perçu<sup>17</sup> par les représentants locaux des employés d'une entreprise calédonienne comme un manque de respect à leur égard pourra suffire à les dédouaner de ce qu'ils considéraient jusqu'alors comme leurs obligations à l'égard de l'autorité. Les épisodes les plus houleux traversés par CARSUD au cours de ce que nous avons appelé sa première époque en sont une douloureuse illustration. « *J'ai dit, déclarait lors de notre première enquête un délégué du personnel USTKE particulièrement remonté contre sa direction, je vous demande de me respecter. Je ne devrais même pas avoir à dire cela, ça devrait être automatique. Quand tu arrives chez quelqu'un, tu déposes un bout de tabac, un manou pour lui dire bonjour. Tu respectes. Je ne devrais même pas demander. Je m'abaisse pour demander d'équilibrer les choses... Je vous l'ai dit, je suis kanak. Quand même faut un peu me respecter. Me montrer que je suis chez moi* ». Si le respect est la condition nécessaire de l'échange entre un autochtone et un « étranger », cet échange ci a besoin pour être fructueux d'être organisé. Le dialogue à l'océanique constitue le pivot des régulations internes au sein d'un collectif. Une ritualisation de la circulation de la parole, prenant appui sur des temps et des lieux fixés à l'avance, contribuera à la bonne communication interne. L'organisation matérielle des réunions d'expression doit créer les conditions requises pour que chaque membre puisse, s'il le souhaite, dire ce qu'il a à dire, contrebalançant ainsi la réserve respectueuse à laquelle chacun, dans l'ordre traditionnel, est astreint le reste du temps.

Le dialogue au sein de l'entreprise « moderne », en dehors de ces processus sortant de l'ordinaire, n'obéira naturellement ni au même calendrier, ni aux mêmes règles qu'au sein du clan ou de la tribu, mais c'est au sein des mêmes repères que son organisation prendra sens et pourra être considérée comme « respectueuse » et « conforme » aux conceptions d'un « véritable échange ». Peut-on croire, en effet,

17 - Nous n'entrons, ici comme ailleurs dans notre analyse des propos recueillis, ni dans la discussion du bien-fondé de cette perception ni dans celle de l'existence, ou non, d'une instrumentation stratégique de la coutume. Nous nous intéressons aux repères culturels qui inspirent ces propos en insistant sur ce qui les sépare des repères des autres protagonistes de la même situation de gestion.

que les représentations que les acteurs locaux se font d'un « *bon dialogue* » puissent être totalement déconnectées des repères au travers desquels ils jugent de la qualité des échanges visant à réguler leur univers social en dehors du travail ? Le vocabulaire employé par les salariés océaniens pour décrire les situations qu'ils vivent au sein de l'entreprise « *moderne* » emprunte largement au registre traditionnel en parlant de respect, d'équilibre, d'échange et de discussion. « *Ici, déclarait en 2007 un syndicaliste de CARSUD, la coutume, elle est basée sur les palabres. A partir de là, on construit. Après, on met une forme* ». « *Derrière toutes ces évolutions, explique cinq ans plus tard un autre syndicaliste océanien de la même entreprise dont on a décrit le redressement, il y a aussi la présence de personnes qui ont fait que l'entreprise maintenant elle est bien. Il y a aussi le respect des personnes qui a fait qu'on a pu échanger* ».

A quelles conditions l'organisation du dialogue au sein de l'entreprise saura répondre aux attentes nourries par ces références issues de l'aire culturelle océanienne ? Quatre dimensions sont mises en avant par les acteurs.

***Une gestion patiente du temps.*** Même si cette gestion contredit parfois le calendrier bousculé des entreprises modernes, est mentionnée par tous nos interlocuteurs. « *Savoir perdre du temps pour en gagner* » est un leitmotiv insistant sur les impasses auxquelles pourraient conduire l'ignorance des temporalités locales dans la construction des liens, du respect et de l'échange. « *C'était plus long au départ, se souvient une responsable RH de KONIAMBO NICKEL, mais aujourd'hui, c'est un gain incroyable. Ailleurs, on veut aller vite, alors que chez nous, le temps est nécessaire pour créer cette démarche. Ici c'est typique, ça dépend de notre capacité d'être patient, de notre capacité de convenir d'annulation de réunion. S'ils ne viennent pas aux réunions, c'est peut-être qu'il y a quelque chose par derrière qui les dérange* ».

***Une capacité d'écoute*** s'appuyant sur une convivialité permettant non seulement de « *briser la glace* » mais aussi de mettre chacun à même hauteur. L'égalité requise se situe dans le registre du respect, c'est-à-dire, comme l'explique Patrice Godin<sup>18</sup>, dans la reconnaissance réciproque des positions tenues par chaque interlocuteur. Si dans la hiérarchie sociale « *moderne* », le patron est en position supérieure (ce qui l'oblige vis-à-vis de ses salariés, et réciproquement), dans la hiérarchie « *traditionnelle* », l'autochtone est en position supérieure vis-à-vis de l'étranger (ce qui les oblige tous les deux). Se mettre à même hauteur et donc symboliquement sur un pied d'égalité dans le respect du à l'autre constitue sans doute une exigence universelle mais prend une valeur particulière quand la reconnaissance de cette égalité est historiquement récente, ce qui correspond à la situation calédonienne. L'enjeu est important au sein de l'entreprise où s'établit au quotidien une hiérarchisation sociale et fonctionnelle ne plaçant pas chacun à même niveau. Il l'est encore davantage dans le contexte calédonien quand les inégalités scolaires se traduisent par des inégalités de position reproduisant les anciennes hiérarchies coloniales.

***La recherche poussée du consensus*** qui peut inclure, outre la patience déjà citée, la capacité à ne pas abuser d'un pouvoir majoritaire et à savoir trouver, au nom du maintien d'un équilibre général au sein de la communauté de travail, des compromis intégrant certaines des demandes formulées par des courants minoritaires. Dialoguer est alors synonyme de « *discuter* » et peut aller jusqu'à l'acceptation d'un retour sur d'anciennes décisions qui, aux yeux de la culture occidentale, avaient valeur d'engagement. Dans la logique contractuelle nord-américaine, l'accord permet de fournir un cadre de référence permettant de ne pas gaspiller de temps et d'énergie à régler au coup par coup les problèmes. En fixant des règles communément acceptées par les parties prenantes, le contrat constitue un mode de coordination, à la fois légitime et efficace, permettant à chacun des protagonistes d'agir en connaissances de cause, capable de mesurer les conséquences de ses actions. Dans la logique océanienne à laquelle se réfère par exemple un de nos enquêtés, délégué syndical wallisien, le bon dialogue est celui qui permet d'entretenir en continu la relation en « *discutant* » du tout-venant, l'essentiel étant de se réunir ensemble « *autour de la table* ». Les deux parties se féliciteront, en Nouvelle-Calédonie comme partout ailleurs dans le monde, de la qualité des relations interpersonnelles qui se sont tissées entre eux dans le contexte de ce dialogue. Ils n'en auront pas nécessairement la même interprétation. Là où les Occidentaux verront dans la qualité de cette interaction un moyen permettant d'atteindre une fin (la conclusion d'un accord « *gagnant-gagnant, dira-t-on chez KONIAMBO NICKEL* ), les Océaniens y verront une forme de conversion de leurs partenaires étrangers à leur propre credo, faisant de la relation d'échange ce fameux « *poumon de la société* » dont parle Tjibaou. « *Le dialogue, explique-t-il, il est là. Y a un échange qui se fait constamment* ».

Le critère de jugement dominant n'est plus l'efficacité juridique mais la qualité du lien qui autorise à « *parler fort* » et avec sincérité dans la continuité de l'entretien du lien à travers des échanges parfois vifs mais surtout continuellement renouvelés. « *Quand on discute il faut mettre les choses sur la table ; on se crache dessus on se dispute mais après on avance. Moi, on discute et après on avance* ».

Le malentendu peut alors se glisser entre deux lectures différentes du contrat. D'un côté, les équipes occidentales considéreront que le succès d'un processus long de négociation participative se cristallise (et donc prend forme de façon durable) dans les accords contractuels sur lequel ce processus a permis de déboucher. De l'autre, les syndicalistes océaniens se féliciteront de l'esprit de dialogue manifesté par leurs interlocuteurs et considéreront les accords passés avec eux comme le témoignage de l'excellence du moment d'une relation demandant à être entretenue en continu dans le cadre d'un dialogue ininterrompue. « *Le dialogue, déclare ainsi un syndicaliste de KONIAMBO NICKEL, il est là. Y a un échange qui se fait constamment* ».

18 - Conversation avec l'auteur

Le contrat est certes regardé comme bienvenu, notamment au travers des avancées sociales qu'il entérine (et le terme « *avancer* » est très souvent utilisé pour parler de la construction d'une relation), à condition qu'il ne se double pas d'une fermeture mettant un terme au processus continu de discussion. Ceci vaut a fortiori, dans l'esprit de ceux qui, minoritaires, n'ont pas souhaité un accord social qui, en effet, dans le cadre légal existant, n'a pas besoin pour être formellement valide d'avoir été ratifié par tous les syndicats. « *Quand on regarde ce qui est écrit, explique un délégué minoritaire, je donne ici ma vision personnelle, y a des choses qui sont mises en place, on risque de s'enfermer dedans et de ne plus pouvoir aller à la table pour discuter. Dès lors qu'il y a quelque chose de paraphé, c'est bouclé.* »

Chaque partie peut comprendre, et ceci vaut également en Amérique du Nord, que beaucoup de temps soit consacré au moment du démarrage d'une entreprise à l'établissement détaillé des règles appelés à organiser la vie collective dans l'entreprise. Cependant, une fois celles-ci construites et dûment validées par la signature des parties, les « *discussions* » qui nourriront au quotidien l'application de ces règles seront fortement cadrées, y compris par des dispositions prévues au contrat. La « *discussion* » dans le contexte calédonien joue un rôle qui excède largement le seul enjeu de savoir comment appliquer les règles et, le cas échéant, dans quelles limites ponctuellement les amender. La « *discussion* » nourrit et entretient l'échange.

Les acteurs formés « *à l'occidentale* » pourront, à un moment de ce processus continu, manifester une inquiétude compréhensible aussi bien vis-à-vis du temps sans limite consacrée à la « *discussion* » que vis-à-vis de la remise en cause d'engagements antérieurs. Ce « *retour en arrière* » n'est-elle pas, à l'intérieur des repères qui les guident, synonyme de rupture de confiance ? Ils pourront être rejoints par des Océaniens formés à l'occidentale et conquis par les mérites d'une logique de « *sécurisation juridique* », protégeant les décisions prises antérieurement de façon collégiale. L'idée selon laquelle un accord signé ne peut être remis en question sans l'accord général des signataires qui parrainent solidairement le compromis trouvé peut séduire ceux qui se sentent investis de la mission de le faire vivre durablement. On a fait un accord d'entreprise, indique un délégué de KONIAMBO NICKEL. Si demain, y en a un qui n'est pas d'accord, on est obligé d'entrer au niveau de la DTE même pour faire un avenant. La société ne pourra pas le supprimer. Il faut que les trois partenaires sociaux soient d'accord s'il n'y en a qu'un qui n'est pas d'accord on ne peut pas y toucher ».

### **Des synergies possibles entre les cultures**

Nos deux études de cas nous enseignent, à l'inverse, que des complémentarités sont possibles dans le cadre desquelles les différents acteurs de l'entreprise qui, en Nouvelle-Calédonie, sont issus d'une pluralité d'univers culturels, peuvent réussir à s'accorder sans perdre de vue ce qui les réunit mais aussi ce qui les sépare. La prise de conscience de ces différences n'est pas moins importante pour assurer durablement le bon fonctionnement du dialogue social que l'entretien et l'animation des instances à même de prendre sens, fût-ce même de façon différente, aux yeux de l'ensemble des parties. KONIAMBO NICKEL et CARSUD nous fournissent des illustrations intéressantes de ces phénomènes d'hybridation permettant à chacune des parties en présence de s'accorder sur des sujets envisagés initialement dans des perspectives différentes. On en fournit ici quelques illustrations. Les initiatives visant à dynamiser le fonctionnement des instances représentatives du personnel et plus largement celles encourageant une participation plus forte à la vie de l'entreprise peuvent être interprétées, dans les références métropolitaines auxquelles sur ce sujet se rattachent la plupart des Calédoniens de culture européenne, comme une forme bienvenue, tenant lieu de légitimation démocratique de l'existence d'un contre-pouvoir interne, et, simultanément, dans des références océaniques, comme des forums de « *discussion* » permettant d'échanger et de tisser des liens à l'intérieur de la communauté de travail. La participation fait d'ailleurs partie des normes locales observables au sein des entreprises calédoniennes employant du personnel océanien où elle prend des formes très variées selon les contextes, chantier de construction ou bureaux. Cette dimension communautaire est assez éloignée des habitudes observables au sein du monde du travail français au sein duquel il est difficile de susciter des échanges nourris entre des salariés de statut différents, les moins bien dotés voyant dans ces échanges des « *faux-semblants d'égalité* » et craignant d'être « *manipulés* ». « *Il y a des choses très intéressantes, déclare un délégué syndical de KONIAMBO NICKEL. Il y a du gagnant-gagnant. Si moi j'ai ça, que eux, ils aient une contrepartie. Et c'est là que je dis que pour moi, y a pas de problème. C'est un point de dialogue.* »

Les notions universelles de « *respect* » et « *d'équilibre* » se déclinent différemment d'une aire culturelle à l'autre. Là où les Européens recherchent le dénominateur commun, l'accord, les Océaniens, indique Patrice Godin<sup>19</sup>, et les Kanak en particulier, cherchent un équilibre entre des points de vue différents, qui peuvent perdurer. Le consensus océanien n'est pas nécessairement synonyme d'unanimité. Mais ces notions de respect et d'équilibre permettent, chaque fois qu'il y est fait référence, de jouer de sa polysémie pour légitimer un discours dans plusieurs registres à la fois. Le paragraphe cité ci-dessous, extrait d'un article clef de l'accord sur le dialogue social de CARSUD, permet d'illustrer ce point, la référence au « *respect* » prenant localement un sens particulièrement fort : « *La continuité du service public de transport axée sur la prévention des conflits doit donc consister à donner les moyens nécessaires permettant de trouver le juste équilibre entre le respect du droit de grève et d'expression des salariés et le respect des usagers. Ce respect mutuel passe par un dialogue social constructif et de qualité entre les partenaires sociaux et l'entreprise* »

Les entretiens annuels récemment introduits dans l'entreprise ont été bien accueillis, mais pour des raisons qui pourraient être fort différentes de celles imaginées par les concepteurs de l'outil. Là où les Américains, inventeurs de l'outil, voient dans ces révisions régulières des termes du

19 - Conversation avec l'auteur

contrat qui les lie temporairement à leur supérieur une clarification bienvenue du périmètre et du contenu de leur subordination, les Océaniens peuvent facilement y lire la manifestation d'une continuité de l'intérêt porté à leur personne, une réactivation du lien avec leur supérieur et une incitation à s'investir davantage. Sachant l'importance accordée à la relation à la personne du supérieur, ce dernier joue un rôle particulier dans l'entretien d'une motivation au travail sensiblement moins portée qu'en Métropole par la « culture du métier » (a fortiori si les intéressés ont été conduits, comme beaucoup d'entre eux, à exercer une succession d'emplois précaires tous différents les uns des autres). « *Les instructions qu'il nous dit, déclare une conductrice de CARSUD à propos de son directeur, ça donne envie d'avancer. Ce sont des messages d'espoir, voilà !* ».

## CONCLUSION DU CHAPITRE V

La réussite atteinte par nos deux entreprises s'éclaire à travers l'entretien d'une spirale vertueuse où la stratégie sociale de l'entreprise est confortée par l'esprit coopératif manifesté par les interlocuteurs syndicaux tandis qu'en retour les orientations participatives – tant à la fois de l'entreprise et des syndicats – répondent aux attentes des salariés et confortent à la fois leur intégration dans l'entreprise et l'assise interne des partenaires sociaux. Cette dynamique reste pourtant fragile et justifie une certaine prudence de part et d'autre au regard des risques existant de voir cette synergie s'enrayer, justifiant ainsi la prudence manifestée par les acteurs. L'objet du chapitre suivant est précisément d'analyser ces risques et la façon dont les gestionnaires s'efforcent de les circonvenir

# CHAPITRE VI LES CONDITIONS D'UNE PÉRENNISATION DU DIALOGUE SOCIAL

## INTRODUCTION

Comment maintenir une même qualité de dialogue social dans la durée ? Les gestionnaires de nos deux firmes ont bien conscience d'avoir bénéficié, comme nous l'avons nous-même souligné au chapitre précédent, d'un contexte favorable caractérisé par la conjugaison d'une cohésion interne fortement attendue par le corps social et d'un soutien solide émanant de la gouvernance de l'entreprise et, plus largement, de son environnement. Ils savent que les équilibres actuels pourraient être mis à l'épreuve demain aussi bien en interne, par exemple au travers de rivalités syndicales plus intenses, elles-mêmes nourries par des phénomènes de jalousie émergeant de collectifs locaux s'estimant injustement traités, ou sous l'effet de pressions venues de l'extérieur auxquelles, faute d'une cohésion suffisante, le corps social ne parviendrait pas à résister, comme l'a montré notre analyse des troubles observés chez CARSUD dans sa première époque.

Sans perdre de vue la diversité considérable des situations de travail observables en Nouvelle-Calédonie, en fonction du secteur d'activité et de la taille des entreprises, nous tenterons de clarifier dans ce dernier chapitre les conditions dans lesquelles le dialogue social pourrait rester pérenne au sein d'entreprises qui, comme c'est le cas le plus fréquent<sup>20</sup> en Nouvelle-Calédonie, emploient sous une direction « formée à l'européenne » une main d'œuvre socialisée, dans des proportions qui varient fortement d'une localisation à une autre, dans des repères culturels différents.

Après avoir souligné, dans un premier temps, la réalité des menaces qui pèsent sur le dialogue social dans l'entreprise calédonienne, y compris dans celles ayant su, comme dans nos deux études de cas, construire au sommet un dialogue constructif avec les partenaires sociaux, nous examinerons ensuite les différentes réponses pouvant être apportées à cet enjeu crucial que représente la pérennisation et la déclinaison du dialogue social du haut en bas de l'organisation. Nous mentionnerons enfin l'importance, souvent sous-estimée des nouveaux arrivants sur le territoire, des jeux d'influences extérieures qui non seulement pèsent sur la construction du dialogue social mais, plus encore, peuvent être stratégiquement mobilisés par ceux qui voudront ainsi compenser la faiblesse de leur position interne pour parvenir à leurs fins.

## PRÉVENIR LES DÉSTABILISATIONS INTERNES

« *On ne peut plus me dire que je suis un Zoreille.. J'étais jusqu'au-boutiste, je ne le suis plus. Lâcher un petit truc, ce n'est pas grave. L'impératif de prévention représente (ici en Nouvelle-Calédonie) une contrainte lourde dans la gestion de l'entreprise* ». La pérennisation de la construction du dialogue social dans l'entreprise calédonienne, nous confiait en 2008 ce cadre dirigeant de la filiale calédonienne d'une grande banque française interrogé dans le cadre de nos précédentes recherches, repose autant sur la mise en œuvre de ce principe de précaution, attentive à l'entretien en continu du lien avec les partenaires sociaux, que sur l'enrichissement continu et l'application rigoureuse

<sup>20</sup> - KONIAMBO NICKEL constitue à cet égard une exception qui possède un encadrement mixte, associant aux différents niveaux de la hiérarchie des « étrangers » aux références européennes et des « locaux », certes formés à l'occidentale mais fins connaisseurs des références culturelles océaniques et kanak en particulier.

des accords sociaux négociés avec eux.

Après avoir souligné, dans un premier temps, la réalité de la menace de fragmentation du corps social qui s'attache en Nouvelle-Calédonie à l'inaptitude de l'entreprise à organiser la communauté de travail qu'elle représente dans l'esprit de ses salariés, nous examinerons, dans un second temps, les différents moyens dont dispose le management pour conjurer ces menaces en prenant les initiatives qui s'imposent pour renforcer la cohésion interne de l'entreprise et pour déminer les situations susceptibles de dégénérer.

### UNE MENACE BIEN RÉELLE DE FRAGMENTATION DU CORPS SOCIAL DE L'ENTREPRISE

L'équilibre interne des entreprises calédoniennes est fragile. Le constat s'applique a fortiori lorsqu'elles ont atteint une certaine taille et que se distendent les liens directs qui pouvaient exister auparavant avec le patron « *à visage humain* » d'une petite entreprise.

Des sous-groupes, structurés par des engagements syndicaux différents, eux-mêmes souvent associés à des appartenances communautaires, ne tardent pas généralement à se former. Chaque groupe, représenté par son leader, veille alors au respect de la plus grande égalité de traitement possible non pas seulement, comme au sein des cultures européennes entre tous les individus, mais encore, sinon surtout, entre chacun de ces sous-groupes que réunit l'entreprise. La société civile océanienne elle-même est traversée par de telles tensions, nourries par les comparaisons et les jalousies attenantes. « *Quelqu'un qui veut la paix sociale dans sa société, nous déclarait 5 ans plus tôt un syndicaliste kanak, 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* ». C'est le rôle des dirigeants que de veiller au maintien d'une paix civile sans laquelle l'entreprise ne saurait croître et progresser.

#### Des modes d'intégration largement diversifiées au sein du monde « *occidental* »

N'importe quelle organisation, quel que soit le contexte où elle opère, est confrontée à la nécessité de souder les diverses appartenances à l'entreprise de ses agents pour rendre plus efficace leur coopération et plus solide leur implication dans leur travail. Cependant les réponses qui sont localement données à cet impératif universel sont très diverses au sein du monde occidental (où le « *management international* » a pris racine) et, a fortiori, quand on se trouve dans des aires culturelles non occidentales comme l'Océanie. Les « *recettes* » qui avaient fait la preuve de leur efficacité en Occident sont loin d'avoir la garantie de produire d'aussi bons résultats « *en dehors* ».

On trouve dans la littérature managériale américaine de vibrants appels en faveur de la construction d'une culture d'entreprise suffisamment forte pour transcender, par une adhésion partagée aux normes et aux valeurs affichées et défendues par la structure qui les rassemble, les différences identitaires initiales. Un contrôle social strict, s'ajoutant à des procédures très sélectives de recrutement, veille à ce que les valeurs affichées par l'entreprise soient respectées. Cette vision de l'entreprise soudée par des valeurs rencontre des difficultés à s'implanter en France (mais aussi au Québec et au Canada) où la pression morale correspondante, pouvant aller jusqu'à encourager la délation des comportements déviants, est considéré comme portant atteinte aux droits des salariés à conserver leur indépendance d'esprit et de jugement.

Il est attendu de chacun en France que chaque « *professionnel* » (un terme particulièrement chargé de sens) respecte les devoirs attachés à l'exercice de son métier ou de son statut sans que, théoriquement, (la réalité est parfois différente), son supérieur ou son client ait à le lui rappeler. Chacun est censé « *faire son travail* », expression très difficilement traduisible puisque le contenu correspondant prétend être défini par celui qui travaille là où, dans bien d'autres univers, il est défini par celui « *pour qui il travaille* ».

Les modes d'appartenance à l'organisation seront rarement « *fusionnels* ». Les salariés développeront volontiers des solidarités internes et des affiliations syndicales en fonction du métier qu'ils exercent et/ou du statut qu'ils occupent. Ils auront plus de mal, en revanche, à coopérer avec les autres métiers. Les hiérarchies non issues de leur métier auront quelques difficultés à affirmer leur autorité. Les tâches de celles ou ceux chargés de coordonner les contributions de ces « *professionnels jaloux de leur indépendance* » ne sera pas simple, comme on peut facilement l'imaginer.

Les pays germaniques font davantage confiance à l'organisation planifiée et ordonnée du partage du travail avec pour objectif de permettre à chaque collaborateur d'avoir le sentiment qu'il contribue efficacement à l'œuvre commune en remplissant la tâche que l'organisation lui a prescrite (et pour laquelle elle l'a théoriquement formé). On cherchera dans ce contexte à promouvoir une forme d'appartenance communautaire à l'entreprise, tout en assurant à chacun des membres du personnel (le terme allemand de *Mitarbeiter* – littéralement collaborateur – insiste sur cette appartenance à un collectif) une large autonomie d'exécution, étroitement associée aux compétences acquises dans le cadre d'une formation professionnelle particulièrement poussée.

## L'interpellation culturelle océanienne

Aucune de ces coordinations ne paraît bien à même de correspondre aux conceptions océaniques d'une collectivité bien régulée. L'investissement dans le métier ne semble pas constituer un repère signifiant pour les employés océaniques qui, pour beaucoup d'entre eux, ont surtout fait professionnellement l'expérience de la précarité et n'ont pas eu souvent la possibilité de se former durablement dans une activité. Ces employés cultivent plutôt une poly-compétence susceptible d'accroître leurs chances de trouver, si besoin, un autre emploi.

Le caractère multiculturel de la société calédonienne laisse mal augurer d'une fusion possible dans des valeurs communes, sauf à en donner une acception très générale peu à même de guider concrètement les acteurs dans leurs interactions quotidiennes. C'est a priori un autre modèle de régulation interne, ne puisant son inspiration ni en Métropole, ni aux Etats-Unis ni dans les pays communautaires comme l'Allemagne, qu'il faut envisager de construire dans le contexte multiculturel calédonien. Il devra être capable d'intégrer les imaginaires politiques océaniques sans pour cela renoncer aux apports extérieurs, telles, par exemple, que les valeurs professionnelles de compétences que le système scolaire, inspiré par les traditions métropolitaines, continue à promouvoir.

Ces imaginaires politiques océaniques accordent une place centrale à la notion d'équilibre entre les différentes composantes de la communauté, plaçant plus haut cette équité collective que l'égalité des individus devant la règle commune à laquelle les Occidentaux, eux, accordent la première importance. A défaut de parvenir à se fondre dans une appartenance commune à un (petit) collectif de travail soudé, au sein duquel ils pourront à la fois s'intégrer et s'exprimer, les employés océaniques pourront être incités à se regrouper dans des sous-groupes jugés par eux plus accueillants que ce grand collectif abstrait et dépaysant qu'est souvent à leurs yeux l'entreprise gérée à l'euro-péenne. Ces regroupements prendront vraisemblablement appui sur des formes préexistantes d'appartenance et de solidarité, qui pourront, selon la taille de la structure, être liées à des engagements syndicaux ou politiques ou, plus vraisemblablement, à des attaches identitaires et communautaires construites en dehors de l'entreprise. C'est entre ces groupes (plutôt qu'entre les métiers comme en Métropole) qu'il conviendra de maintenir attentivement un équilibre garant de la paix civile.

Le risque existe, comme l'a montré notre premier chapitre consacré aux déboires rencontrés par CARSUD dans sa première époque, de voir une dynamique conflictuelle se mettre en place et devenir quasi incontrôlable.

L'expression « *partir en conflit* », couramment employée dans le champ des relations sociales en Nouvelle-Calédonie, mérite qu'on s'attarde sur elle. Elle exprime, en effet, la dynamique collective qui entraîne l'ensemble des adhérents d'un syndicat ou des membres d'une communauté à s'engager derrière son leader, équivalent contemporain des anciens guerriers chargés de mener la lutte pour le compte du clan. Sans être forcément en plein accord avec les revendications avancées, chacun doit s'inscrire dans cette dynamique au risque, à ne pas le faire, à se trouver « *mis de côté* » et marginalisé au sein de son groupe d'appartenance, ce qui constitue, nous semble-t-il, la crainte majeure éprouvée par les Océaniques.

« *Partir en conflit* » signifie également que s'opère un basculement sans retour entre deux régimes contrastés de coopération. Le premier repose sur la continuité de l'échange, synonyme de dialogue et de respect, y compris quand des désaccords existent entre les acteurs. Aussi longtemps que l'échange et le respect réciproque régulaient la situation, la paix pouvait se poursuivre et même survivre à d'inévitables incidents de parcours, pourvu que ceux-ci soient réglés par le dialogue et le palabre. Le second régime est marqué par la rupture de ces échanges. Quand s'interrompent ces échanges et que le respect mutuel disparaît, les freins sociaux cessent de fonctionner et ouvrent la voie à des débordements d'insultes et de violence. « *Si l'échange est riche, explique un syndicaliste kanak, l'évolution sera riche elle aussi (échange alimenté en permanence au profit des deux parties). A l'inverse, si l'évolution est pauvre, comme vous avez bien vu ici, ceci produit des périodes conflictuelles, des périodes de crise vraiment dures* ». Comme l'explique crûment un agent de maîtrise caldoche de CARSUD parlant des employés dissidents « *partis en conflit* » : « *Les mecs, si vous les lâchez, ils font n'importe quoi. Il n'y a plus rien qui le retient* ».

Le retour au régime pacifique antérieur demandera beaucoup de temps et d'efforts de la part des médiateurs pour « *recoller les morceaux* » et « *restaurer la confiance* », deux expressions souvent employées par nos interlocuteurs de CARSUD pour évoquer le retour au calme survenu au sein de l'entreprise. La signature sous l'égide de la direction du travail et de l'emploi d'un protocole de fin de conflit (au sens métropolitain) n'est pas forcément synonyme, comme l'a démontré l'enchaînement continu des blocages de l'entreprise chez CARSUD, d'un « *règlement* » du conflit dûment ritualisé tels que les Océaniques le conçoivent. « *Le gros conflit récent qu'on a eu, à la fin de l'année dernière, expliquait en 2007 un syndicaliste kanak, c'est les séquelles du précédent... la fraude, on nous a accusé de tout, ce conflit là n'a pas été réglé comme il faut au fond. Nous on savait pertinemment en signant le protocole qu'on allait encore se trouver en conflit avec eux. La vraie question n'avait pas été résolue* ».

### DES PISTES À EXPLORER

Que peuvent faire les entreprises calédoniennes pour prévenir cette menace en sachant maintenir un climat social interne permettant à chaque salarié de se sentir intégré, accompagné, reconnu et justement traité ? Bien que la réponse à cette question doive évidemment être modulée en fonction de la taille, du secteur d'activité et du type de main d'œuvre employée, trois dimensions, que nous aborderons successivement, nous

paraissent s'imposer de façon particulièrement claire : Veiller, tout d'abord, à la bonne intégration de tous ; concilier, ensuite, des conceptions distantes de l'égalité de traitement ; produire, enfin, des hiérarchies intermédiaires localement légitimes.

### **Veiller à la bonne intégration de tous (Ne laisser personne de côté)**

Il est courant d'observer une séparation fonctionnelle au sein des directions des entreprises occidentales entre, d'un côté, une direction des affaires sociales, spécialisée dans la gestion des relations collectives de travail et donc dans la négociation et le traitement des litiges avec les partenaires sociaux, et, de l'autre, une direction des ressources humaines spécialisée notamment dans la gestion des relations individuelles de travail. Pareille distinction ne fait pas facilement sens en contexte océanien au sein duquel les relations de travail sont vécues d'abord comme des rapports entre des personnes avant d'être, aussi naturellement, des relations marchandes contractualisées. « *Quand on arrive dans des sociétés comme ça, explique la responsable des ressources humaines de CARSUD, on ne peut pas manager comme on faisait avant. La philosophie que j'ai tirée des longues années que j'ai passées ici, c'est qu'il faut accepter au début d'avoir l'impression de perdre son temps. Et cette « perte de temps » entre guillemets qu'on a l'impression d'avoir au départ, nous en fera gagner énormément après* ». Dans ce contexte, la gestion des relations de travail se doit d'être attentive à l'accueil et à l'insertion des nouveaux arrivants et veiller à détecter rapidement les situations où des employés isolés ou mal intégrés se sentiraient « *mis de côté* ». Elle doit certes veiller à respecter cet impératif universel qu'est l'égalité de traitement mais encore tenir compte des spécificités de la traduction qui lui est donnée localement, sensiblement différente de sa version d'origine. Plus fondamentalement encore, elle doit placer l'entretien d'un climat social apaisé et intégrateur au premier rang de ses priorités, climat sans lequel l'édifice contractuel construit au travers des processus « *à l'occidentale* » de construction du « *dialogue social* » serait rapidement fragilisé.

Les gestionnaires occidentaux de l'entreprise sont enclins spontanément à concentrer leurs efforts et leur attention sur le bon déroulement de la production, qui constitue la raison d'être de l'entreprise et la condition de sa pérennité. Ils placeront tout en haut de leur échelle de priorité le rappel des règles collectives, qui devront s'appliquer également à tous les membres de l'entreprise. Ils considéreront volontiers que l'entreprise a un rôle majeur à jouer en matière de formation de ses nouvelles recrues mais ils jugeront simultanément qu'elle est de la responsabilité du nouvel entrant, appelé à « *faire son trou* » par lui-même. Il y a cependant tout lieu de penser que cet encadrement « *à l'occidentale* » sous-estime largement le besoin d'être accueilli et singularisé que ressentent la plupart des employés océaniens quand ils rejoignent un monde social, celui de l'entreprise, qui leur est profondément étranger et dont les usages, banalisés dans les catégories des Occidentaux dominants, peuvent les perturber voire les choquer. L'anonymat, qui contredit l'inscription dans la société traditionnelle, même si celle-ci est parfois jugée pesante par les nouvelles générations, constitue un choc culturel : « *La première chose, dit un chauffeur de CARSUD, c'est d'être accepté, quoi, en tant que tel, avec ses qualités et ses défauts en tant que personne. Pour tout ce qui est professionnel, il faut passer par le biais de la formation mais, avant tout, le plus important, c'est de voir les qualités de la personne* ». « *Ce que je voudrais vous faire comprendre, en tant que Kanak, en tant que Mélanésien, explique en 2007 un superviseur de CARSUD, je pars d'une tribu, quoi. Avec une organisation coutumière. Donc quand je suis arrivé sur le marché du travail à Nouméa, je suis arrivé avec une philosophie, un état d'esprit qui est celui de mon clan de ma tribu. Donc, des fois, il y avait des comportements qui, dans nos idées, étaient jugés agressifs. De l'extérieur, on pourrait trouver que c'était banal... Mais, pour nous, c'était invivable !* ». Plus habitués à prendre la parole quand on la leur donne dans le contexte organisé du cercle de parole, la plupart des Océaniens, à l'image des dominés du monde entier, garderont le silence sur ce dépaysement qui les habite. L'espace dans lequel ils viendront travailler pourra leur rester largement étranger, ce qui n'est pas anodin si l'on songe que la terre où l'entreprise qui les emploie s'est installée est celle qu'ils regardent comme étant la leur. La convivialité (Encadré) à laquelle nombre d'entreprises calédoniennes savent sacrifier le temps nécessaire apporte heureusement dans bien des cas le réconfort attendu.

Si l'entreprise néglige cet enjeu d'insertion, le jugeant extérieur à sa responsabilité, la probabilité est grande pour que les nouveaux arrivants cherchent et trouvent une intégration de substitution à l'échelle d'un groupe plus réduit, soit au sein de leur collectif de travail soit au sein de la communauté à laquelle ils se rattachent à l'extérieur de l'entreprise. Le corps social de l'entreprise risque fort de se structurer mais aussi de se séparer, autour des appartenances aux organisations syndicales auxquelles ces différents groupes se seront rattachés par affinités idéologiques ou esprit communautaire. Le dialogue social, désormais éclaté en une succession de tête à tête entre la direction et chacun des syndicats, s'en trouvera sérieusement compliqué. A fortiori si l'entreprise est dans l'incapacité de porter un projet de développement offrant à ses salariés les possibilités espérées de promotion interne. L'action collective au sein de son collectif de référence devient alors la seule voie qui, dans leur vision des choses, s'ouvre à eux en même temps que s'instaure un bras de fer interne entre syndicats pour le partage équitable des (rares) promotions qui s'ouvrent.

### **Concilier des conceptions distantes de l'égalité de traitement**

Respecter une égalité de traitement entre « *pairs* » est certainement un impératif universel mais celui-ci se décline différemment d'une aire culturelle à une autre. La frontière entre « *égalité* » des chances, « *équité* » de traitement au regard des contributions et refus « *égalitariste* » de traitement différencié, est ainsi tracée différemment d'une culture à l'autre. En Nouvelle-Calédonie cohabitent deux visions passablement différentes, l'une européenne érigeant l'égalité de tous devant la règle au niveau des Grands Principes avec lesquelles on ne peut transiger, l'autre, océanienne, déclinant cette notion d'égalité de traitement à la fois au niveau individuel – l'ainé traitant pareillement tous les cadets – et au niveau collectif – l'autorité veillant à respecter un équilibre entre les diverses composantes du corps social.

Plusieurs aspects de la vie de l'entreprise « à l'occidentale<sup>21</sup> » sont potentiellement concernés par les malentendus qui peuvent survenir chaque fois que l'autorité des gestionnaires est contestée. L'administration des sanctions, à partir du moment où des dérogations commencent à être attribuées sous la pression d'un collectif défendant un de ses membres, peut déclencher des conflits à répétition, à la manière de ce que nous avons décrit à propos des débuts de CARSUD. L'attribution de primes ou de promotions accélérées sur la base d'une évaluation « au mérite », faisant intervenir des critères que les Occidentaux jugeront « objectifs » parce que « purement professionnels », pourra être contestée si ces critères sont vécus comme bousculant les équilibres internes préexistants entre les composantes du corps social. Ces deux « vaches sacrées » de la culture occidentale moderne que l'égalité de tous devant la règle et la méritocratie ne s'imposent pas avec la même évidence qu'en France métropolitaine auprès de salariés océaniques socialisés, hors de l'entreprise, dans une société hiérarchisée attendant de ses membres qu'ils respectent la place qui leur est accordée sans devoir faire sans cesse la preuve de leur « excellence ».

### L'administration des sanctions

La règle impersonnelle, s'appliquant de façon égale à tout le monde, occupe une place particulière dans la régulation des rapports de travail métropolitains. Elle est regardée comme une protection contre l'arbitraire éventuel du supérieur hiérarchique, à ce titre un vecteur essentiel pour réduire à la fois objectivement et (surtout ?) subjectivement la dépendance objective à l'égard de ce dernier qu'instaure le lien de subordination. Faire les choses « dans les règles » signifie aussi ne pas abuser d'un rapport de force ou de négociation par trop déséquilibré. La règle impersonnelle est aussi une méthode visant à dissuader au nom des valeurs démocratiques le népotisme et toute autre forme de favoritisme. L'égalité de tous devant la règle, la dépersonnalisation du traitement disciplinaire réservé à chaque salarié, prennent valeur de réaffirmation symbolique de l'abolition des privilèges de l'Ancien Régime. Cette dimension sacrée explique pourquoi il est politiquement inconcevable pour des Métropolitains de transiger avec ce Grand Principe.

### Encadré 3 : L'importance de la convivialité

La convivialité constitue la réponse la mieux à même de rassurer et d'intégrer ceux qui arrivent dans l'entreprise. Les exemples ne manquent pas de ces pratiques de convivialité et d'échanges informels auxquels les employés calédoniens sacrifient volontiers, faisant du lieu de travail un espace de rencontre et de dialogue entre toutes les communautés. Le chef de chantier d'une entreprise minière où nous avons enquêté fait chaque matin la tournée des agents qu'il a lui-même formés, simplement pour venir aux nouvelles et renouer chaque matin le lien tissé les jours, les mois et les années précédents. Le patron d'une PME de loisir partage les soucis de ses employés en difficulté qui savent pouvoir trouver écoute et soutien auprès de lui. Le gérant d'une blanchisserie industrielle employant des mères de famille océaniques fait la même chose. La journée commence dans une des agences bancaires de Nouméa que nous avons visitée par quelques minutes de discussion collective à l'image de ce qui se passe au quotidien sur les chantiers de l'entreprise de bâtiment où se sont déroulées nos enquêtes. La multiplicité des origines géographiques et ethniques des nouveaux embauchés constitue une des dimensions les plus originales de KNS qui s'avère être regardée comme une ressource – et non pas comme un handicap – aux yeux de ceux, nombreux dans notre échantillon, venus d'ailleurs rejoindre l'usine de Vavouto sans être initialement certains d'y être pleinement bienvenus. « Ici on arrive, dit un opérateur sur mine, et on essaie de recréer ça ici comme si c'était une famille d'autant qu'on vient d'ailleurs, qu'on n'est pas tous de la même région. Les autres boîtes c'était toujours de la même région. Ici y a plein de gens d'ailleurs, c'est intéressant ». La nouveauté du projet, conférant à chacun un statut de pionnier ou de fondateur, favorise également cette égalité entre tous qui permet à chacun de se sentir à l'aise dans son collectif de travail. « Je sais que tout le monde est pareil, c'est sain. Dans mon équipe il y a des gens de Voh ou de Kone mais moi je viens de Sarraméa. Y a quelqu'un qui vient de Nouméa, y en a de partout. On ne se pose pas de questions parce que c'est équilibré », déclare une opératrice. « On a plusieurs couleurs ici, se félicite un délégué syndical kanak, qui jouent ensemble sur le terrain ».

La distance apparaît considérable avec la façon dont est envisagée la règle dans le monde océanique au sein duquel la règle anonyme fait figure d'abstraction si on l'extrait du contexte relationnel et des liens personnels qui lui donnent à la fois contenu, chair, âme et sens. Pour de nouveaux embauchés découvrant l'univers dépersonnalisé de l'entreprise « moderne », la distribution d'un livret d'accueil, même s'il présente de façon pédagogique les différents articles du règlement intérieur, prendra souvent moins facilement sens que le rappel personnalisé des dispositions correspondantes émanant d'une autorité familière avec laquelle aura su s'instaurer une relation d'échange nourrie d'un respect réciproque. Les manquements individuels au respect de la règle seront replacés dans ce contexte relationnel. Tenir compte des antécédents du fautif, de sa personnalité, de son caractère, du déroulement de son insertion dans l'entreprise comme des soucis qu'il pourrait avoir en dehors sera considéré comme un passage obligé pour juger de sa situation.

L'administration des sanctions et, en particulier, celles liées à l'absentéisme, un enjeu majeur pour beaucoup d'entreprises calédoniennes, est

21 - On privilégie ici l'analyse des enjeux récurrents entre Calédoniens ne faisant que mentionner dans cette note la question évidemment sensible des inégalités de rémunération et plus généralement de traitement existant entre Calédoniens et « expatriés » d'où qu'ils viennent. Les enjeux correspondants prennent en Nouvelle-Calédonie une dimension particulière à la fois du fait du manque de compétences locales dans de nombreux domaines, de la mémoire de l'époque coloniale et du phénomène insulaire qui encourage une mise en comparaison généralisée des situations matérielles faites à chacun. Les inégalités matérielles existant entre Calédoniens n'étant pas moindres que celles existant entre Calédoniens et Expatriés, l'importance du phénomène ne doit être ni sous-estimée ni surestimée.

directement impactée par ces différences d'approches dans la gestion de la règle. Là où, dans des repères métropolitains, déroger à la lettre de la règle sera considéré comme faisant dangereusement précédent, pareille tolérance pourra prendre sens dans des repères océaniques si des contreparties sont offertes en échange par celui qui se sera « *indûment* » absenté. L'administration « *pure et dure* » de sanctions, pour faire exemple, aura, à l'inverse, valeur de rupture unilatérale du lien social, ouvrant alors la voie à la violence que les obligations croisées qui s'y rattachaient avaient précisément vocation d'encadrer et de prévenir.

## La gestion des promotions

La bonne entente entre leaders des groupes élémentaires, telle qu'elle existe au moment de nos enquêtes entre les syndicats aussi bien chez CARSUD que chez KONIAMBO NICKEL, ne dispense absolument pas le chef d'entreprise de veiller à maintenir un équilibre entre eux. A omettre de le faire, il risque, en effet, de rouvrir la boîte de Pandore de la discorde. Le meilleur équilibre possible entre les intérêts défendus par chacun des syndicats doit être conservé, par exemple quand il s'agit d'attribuer des postes nouvellement créés de contrôleur permettant à des conducteurs expérimentés de bénéficier d'une évolution de carrière.

Là où des Métropolitains raisonnaient en termes de compétences – avec toute la difficulté inhérente à leur évaluation – les Océaniques raisonnent en termes d'équilibre. Des compromis (cf. Encadré 4) peuvent cependant être trouvés si l'équilibre peut être obtenu sans sacrifier l'impératif (sacro-saint pour les Occidentaux) de compétence. Mais des écarts sensibles demeurent souvent dans les appréciations qui sont faites de l'écart existant, d'une part entre les diplômes obtenus et le statut interne attribué par l'entreprise, et, d'autre part, entre les compétences acquises par le candidat et les compétences requises pour le poste. « *Nos jeunes pensent qu'ils sont prêts*, explique un responsable RH de KNS. *Mais ça donne quoi derrière ? Comment on va fonctionner derrière. Il va falloir que les gens soient compétents. Et ça notre plus grand risque il est là. Il y a de l'implication, du dynamisme mais on a des petits jeunes qui pensent que parce qu'ils ont été au Canada ou en Métropole ils peuvent être grand chef ou petit chef* ». « *Ils confondent ancienneté et expérience*, ajoute un délégué syndical de KONIAMBO NICKEL. *Ils pensent que c'est sept ans d'expérience donc ils doivent être payés plus haut pour un travail qu'ils ne font pas (encore)* ».

L'introduction des dispositifs « *modernes* » d'évaluation et de gestion des compétences apparaît comme la réponse idéale aux yeux des ... Occidentaux qui sont disposés à faire confiance à ces outils vécus comme « *objectifs* » plutôt qu'à devoir entrer dans d'autres considérations regardées par eux comme « *archaïques* » et « *dépassées* ». Si incontestablement une partie des jeunes Océaniques, notamment ceux, nombreux chez KONIAMBO NICKEL, qui ont reçu des formations supérieures en ... Occident, appellent de leurs vœux ce qu'ils perçoivent comme une reconnaissance objective de leurs mérites, d'autres, moins diplômés, s'inquiètent à l'inverse des différenciations induites de trajectoires et de rémunérations entre des salariés qu'ils continuent, dans leurs repères, de percevoir comme des égaux. « *Ce qui revient en début et en milieu d'année*, indique un membre de l'équipe Relations de Travail de KONIAMBO NICKEL vers qui convergent les réclamations posées par les opérateurs ou leurs représentants, *ce sont les évaluations, de manière récurrente. Il y a des incompréhensions entre (le déroulement de) l'entretien, l'appréciation donnée et le résultat derrière sur la prime. C'est signé avec l'employé mais derrière ils reviennent là-dessus. Ils ont l'impression que c'est fait à la tête. Il y a pourtant plusieurs critères objectifs, présentéisme, travail* ». Des équilibres et des compromis devront sans doute être trouvés entre une inflexion méritocratique, sans doute attendue des jeunes locaux les mieux formés et les plus performants, et la recherche d'une cohésion au sein des équipes à même d'encadrer les rivalités et jalousies internes que pourraient susciter une différenciation trop marquée des statuts. « *Cette démarche*, explique une responsable RH de KONIAMBO NICKEL évoquant le processus en cours d'identification des futurs managers de proximité, *elle a besoin d'être très encadrée pour que ça ne crée pas justement cette hostilité de dire qu'un tel a été promu et pas les autres* ».

### Encadré 4 : Un exemple de bonne pratique : l'entreprise de bâtiment

Dans un contexte démographique comparable à celui de CARSUD, marqué par une présence équilibrée d'employés kanak et wallisiens, l'entreprise de bâtiment étudiée dans nos enquêtes précédentes avait su associer les représentants de chacune des deux communautés aux prises de décisions sur des sujets touchant à ce fameux équilibre. Elle avait mis en place un dispositif original pour tenter de construire un consensus interne sur le sujet délicat de l'attribution annuelle des promotions internes. « *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 de chaque syndicat, ils discutent 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* ». La discussion commune qui s'en suit vise à aboutir à une décision aussi consensuelle que possible, sans rogner in fine le pouvoir de décision du chef d'entreprise. Ce dernier ne perd pas son pouvoir final de décision mais, sachant s'entourer des avis de chacun, il est mieux armé pour mesurer l'impact interne de ses choix. « *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. Eviter la surenchère. On peut y arriver parce qu'ici nous n'avons que deux syndicats* ».

## Produire des hiérarchies intermédiaires localement légitimes

La production de hiérarchies intermédiaires légitimes – qu'il s'agisse de la ligne managériale ou de la ligne syndicale, constitue d'évidence la réponse la mieux adaptée à l'entretien d'un climat social apaisé. La construction au sommet de l'organisation d'une relation forte entre équipe dirigeante et délégués syndicaux est, en effet, loin de constituer l'alpha et l'oméga de l'entretien durable d'un dialogue social efficace.

Une insuffisance de relais locaux ne manquerait pas de le fragiliser comme le souligne un ingénieur de KONIAMBO NICKEL. « *Ça peut être une situation très dangereuse pour la direction de Koniambo. S'il n'y a pas de représentativité ou une légitimité des partenaires sociaux vis-à-vis de leur base. On peut se trouver confronté à un conflit social qui prend naissance et qui devient très difficilement gérable* ».

La capacité à intervenir rapidement, aussi bien pour clarifier d'éventuels malentendus que pour gérer des situations conflictuelles avant qu'elles ne deviennent incontrôlables dépend directement de l'existence de telles hiérarchies intermédiaires et de leur capacité à décliner à leur niveau les vertus d'écoute réciproque et de compromis ayant porté leurs fruits au sommet de l'organisation.

La production en interne de telles hiérarchies n'est pas simple, qu'on l'envisage du côté syndical ou du côté managérial. Les distances prises à l'égard du fait syndical par la partie la plus qualifiée des nouvelles générations contribuent à réduire le nombre de volontaires prêts à prendre des responsabilités. L'impossibilité de satisfaire toutes les aspirations de promotion interne peut simultanément nourrir des rivalités et des jalousies de nature à fragiliser l'autorité des nouveaux promus quand bien même ceux-ci, à l'image de cette jeune chef de service de KONIAMBO NICKEL, prendraient les devants pour réduire autant qu'il est possible la distance les séparant des membres de leur équipe. « *On est tous au même niveau, déclare cette jeune cadre kanak ayant complété en Métropole un doctorat en chimie, je le leur ai dit, tous jeunes, tous quasiment sans expérience. Personne n'a travaillé dans une entreprise de cette taille. Je ne me sens pas au-dessus. Je suis juste là* ».

L'existence au sein des sociétés océaniques d'une hiérarchie statutaire à l'intérieur de laquelle se distribuent, en fonction de la place occupée par chacun, liens, échanges et pouvoir, introduit une complexité supplémentaire chaque fois, notamment, que les hiérarchies fonctionnelles de l'entreprise, fortement nourries de méritocratie à l'occidentale, inverseront les hiérarchies statutaires issues des traditions locales. Plus fondamentales encore à prendre en considération apparaissent les distances culturelles entre les conceptions occidentales et océaniques du rôle et des missions du « leader ». Dans une tribu ce sont des fonctions sociales, une capacité à écouter, de diriger les gens. Dans une entreprise c'est quoi le principe de reconnaissance d'un cadre ? C'est ça qu'il va falloir être capable de bien identifier pour être capable d'identifier les personnes qui répondent à ce besoin dans les premiers postes où se jouera la relève des expatriés ».

Concilier les lectures kanak et occidentales du leader, détaché de son groupe et fortement mis en avant, et celles observables dans d'autres parties du monde, l'aire océanique n'étant pas – que l'on songe au Japon par exemple – la seule à s'en distinguer, constitue un défi majeur pour les entreprises calédoniennes au sein desquelles de nouvelles générations, socialisées à la fois dans les mondes océaniques et occidentaux, assureront des responsabilités d'encadrement. « *Il faudrait trouver un moyen, déclare une responsable RH de KONIAMBO NICKEL, de pouvoir faire que le manager kanak où qu'il soit, on lui donne la liberté de pouvoir dire : 'Ici, je peux être manager en toute légitimité par rapport à ma culture, ma coutume et autre et même mon rang qui n'est pas forcément le même et je peux me permettre de donner des ordres à celui qui dans ma coutume est supérieur à moi* ».

Le recours à des recrutements venus de l'extérieur du territoire peut produire des résultats manifestement contrastés en fonction des aptitudes manifestées par les intéressés à s'adapter au contexte local et à répondre aux attentes qui s'expriment à leur égard. L'histoire de CARSUD le montre bien, à la fois pour le meilleur comme pour le pire, et explique le jugement que porte un des agents de maîtrise de l'entreprise sur les risques encourus à retomber dans les ornières du passé au cas où une nouvelle équipe dirigeante reproduirait les erreurs d'appréciation commises par les premières générations de directeurs. « *Il faut savoir que cela reste fragile, affirme-t-il, lui qui avait été à l'avant-garde des premiers combats syndicaux contre les directions de l'époque ; C'est lié à la confiance qu'il y a entre les syndicats et le boss ! On va dire ce qui est ! Demain vous mettez un transfuge de Veolia qui n'a pas connu le passé, on peut repartir* ».

L'exemple de CARSUD est édifiant qui montre comment une autorité initialement venue de l'extérieur peut par ses capacités personnelles et son comportement changer de façon significative la donne locale. Il rappelle, si besoin était, qu'il est mieux venu de s'intéresser davantage au style de management qu'à l'origine géographique de celui ou celle qui le met en œuvre. L'accueil très favorable reçu par les expatriés québécois, mettant en œuvre une approche plus personnalisée de la relation d'encadrement, à la fois moins distante et plus encourageante que celle ordinairement pratiquée par les cadres venus de Métropole (tout en rassurant sur le côté provisoire de leur présence) pourrait utilement inspirer d'autres expatriés qu'ils viennent d'Australie ou ... de France. « *La différence avec les Zoreilles, le Canadien il est beaucoup plus vers la personne, il vient vers toi. Il vient te demander si t'as compris ou pas. L'intonation n'est pas la même. Lui, il a peut-être plus envie de te faire apprendre quelque chose On le sentait bien. Je viens calmement vers toi. Ça te met en situation d'avoir envie d'aller*

*plus loin, d'être à fond dans ton travail ».*

La méthode utilisée pour former sur le tas est chez ce contremaître inséparable d'une philosophie plus large de l'encadrement de proximité : « *Un bon chef d'équipe c'est d'abord le respect ! Pas d'insulte, pas d'agression ! Ne pas parler fort ! Ici, ils sont bien* ». « *Il faut rester très simple*, 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. Être ouvert*».

Les agents de maîtrise formés à la métropolitaine, qu'ils soient calédoniens ou non, sont souvent moins enclins à transiger avec les « *vérités du métier* ». Celles-ci constituent à leurs yeux le cœur même de l'identité professionnelle et des compétences de métier qu'ils entendent transmettre. Il est vraisemblable que le mode de transmission qu'ils adoptent, opposant le vrai et le faux, le « *bon* » et le « *pas bon* », puisse parfois braquer les jeunes Océaniens, a fortiori si le discours reprend l'opposition scolaire entre celui qui sait et celui qui apprend : « *Il me faut faire comprendre aux jeunes (Océaniens) que j'en sais plus qu'eux, explique un formateur calédonien de CARSUD. Ils vont mal le prendre. Si besoin est, je vais les piéger sur le freinage. C'est le plus important. Je leur dis : 'Écoutez, faites ce qu'on vous dit !' Y en a une qui est revenue pour me dire 'Oui, c'est vrai comme tu dis'*».

## GÉRER LES INTERACTIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT

En Nouvelle-Calédonie, comme ailleurs, enjeux internes à l'entreprise et enjeux propres à son environnement politique, économique et culturel, interfèrent étroitement les uns avec les autres. Sans pouvoir prévenir l'irruption d'enjeux externes susceptibles de mettre à l'épreuve les équilibres internes patiemment construits, la cohésion sociale de l'entreprise constitue une ressource précieuse pour en limiter les effets perturbateurs. C'est notamment ce qui a manqué à CARSUD « *première époque* » faute d'unité préexistante du corps social de l'entreprise, incapable de résister aux pressions exercées de l'extérieur.

La démographie calédonienne et l'insularité du territoire ont pour effet tangible une omniprésence des réseaux familiaux, coutumiers, associatifs, politiques permettant aux Calédoniens de communiquer et d'interagir entre eux par une multiplicité de canaux. Les acteurs de l'entreprise mobilisent à l'occasion ces différents réseaux et jouent des relations croisées d'échange qui lient leurs membres entre eux. Présent dans des proportions variables au sein des différents pays du monde, que l'on songe par exemple au rôle majeur joué dans la vie politique, économique et sociale chinoise par les « *Guangxi* » en Chine, ces réseaux contribuent à redistribuer les cartes entre les locaux qui savent les entretenir et savent en jouer et les « *expatriés* » qui généralement en découvrent tardivement l'importance. « *En Amérique du Nord, remarque un gestionnaire RH venu du Canada, l'extérieur n'intervient pas. Mais ici, si ! Je vais avoir un parti politique, un syndicat qui va arriver dans mon bureau pour demander : 'Qu'est-ce qui se passe ? Il faudra monter un dossier, se justifier ..., ce qu'on fait souvent* ». « *Ce que je constate avec mes yeux extérieurs, indique un autre gestionnaire québécois, on ne peut pas dire : 'on va se donner des objectifs, on va se définir des orientations'. Il y a une telle ingérence de l'extérieur que bien souvent on doit changer des choses en cours de route. On doit réadapter, réaligner. On doit se poser beaucoup de questions avant de faire quelque chose : non seulement 'Est-ce c'est bon pour l'entreprise et ses employés ?' mais aussi 'Comment ça va être perçu par l'extérieur ?' »*

La première époque de la vie de CARSUD offre une belle illustration du phénomène, faisant apparaître la coexistence de deux terrains de jeux, l'un se situant « *classiquement* » à l'intérieur de l'entreprise et l'autre se déroulant à l'extérieur, mettant en scène d'autres acteurs s'affrontant autour d'enjeux excédant largement le périmètre de l'entreprise. Au paroxysme de la crise, la négociation sociale finale s'établira directement entre Gérard Jodar, premier dirigeant de l'USTKE, et Philippe Gomes, alors Président de la province Sud. Simultanément la proximité personnelle et géographique existant entre les acteurs facilite leurs échanges et conduit à relativiser la toute puissance du niveau central sur le niveau local, comme tient à le rappeler un militant syndical USTKE de CARSUD : « *Faut savoir quand même que, si la maison mère avait pris le conflit en charge, le conflit, nous, on avait toujours notre opinion. On nous demandait toujours ce qu'on pensait parce qu'on était les premiers concernés* ».

KNS, de par sa localisation en Province Nord et son historique politique, ne peut faire l'économie d'une gestion attentive de ses relations avec son environnement politique et coutumier, un service étant même spécifiquement dédié à cette seconde dimension particulièrement importante dans la gestion complexe des nombreux sous-traitants. « *S'il y a un blocage des relations de travail, explique le responsable de cette unité spécialement dédiée à la gestion des relations extérieures, mais avec une implication extérieure, je suis déjà dans la boucle. Par exemple un sous-traitant lié aux communautés environnantes*». Le phénomène est aussi présent dans le traitement au quotidien des revendications individuelles formulées par certains employés de KNS. Regardées comme « *conformes aux usages existants* » par les employés kanak qui utilisent ce mode d'action, ces pratiques sont à l'inverse regardées comme contredisant les règles « *normales* » telles que les envisagent des gestionnaires nord-américains habitués à administrer, sans interventions extérieures, avec rigueur la convention triennale négociée avec les syndicats. « *Certains sont en train d'utiliser l'externe pour dire qu'on ne sait pas les valoriser. Ce sont tous des cas particuliers mais qui ont leurs antennes et leur réseau. Ils utilisent souvent leur rang coutumier pour parler à des gens. Ils vont arriver chez eux le samedi matin. Finalement*

*le lundi, les choses vont commencer à se placer et pour moi ce sont des choses complètement en dehors du **sindicalisme régulier** ».*

Ces interférences extérieures pourraient théoriquement entrer dans la logique contractuelle que les gestionnaires de KNS souhaiteraient introduire pour sécuriser juridiquement aussi bien les relations de travail que celles de sous-traitance externe. Mais il faudrait, si l'on reste à l'intérieur de cette logique occidentale, que ces parties prenantes externes soient présentes à la table de négociation et formulent explicitement ce qu'elles ont à offrir et ce qu'elles souhaitent obtenir en contrepartie. « *Mon rêve, indique un haut responsable de KNS, serait de travailler avec le Sénat Coutumier, de partager avec eux la responsabilité de comment faire. J'espère que d'autres pourront le faire. Je crois que c'est nécessaire d'impliquer les coutumiers. Ce sont des acteurs majeurs et qui sont absents du débat public. Leur influence est extrêmement importante. Elle est même fondamentale si on veut avancer, définir un modèle calédonien, ces acteurs-là sont aux premières loges. Etre en arrière fond, c'est leur façon de fonctionner. Qu'ils sachent clairement qu'ils ont un rôle à jouer, mais c'est un rôle qui doit être connu* ».

La meilleure, si ce n'est la seule, façon de contenir ces stratégies d'acteurs mobilisant leurs ressources extérieures pour compenser leur faiblesse interne, paraît résider dans la capacité du management de l'entreprise à « dialoguer » et « discuter » au sens local de ces deux termes.

Les groupes de travail mis en place chez CARSUD autour de la définition du service minimal à assurer en cas de conflit social, s'inscrivent dans une telle logique de prévention permettant d'identifier par le dialogue social les zones potentielles de conflits. Longtemps éloignées des mœurs des entreprises calédoniennes, historiquement marquées par une culture patriarcale, ces nouvelles pratiques encouragent l'entreprise à faire preuve, en aval, de créativité pour inventer des solutions à même de circonvier des risques bien réels de déstabilisation. Il s'agit toujours de se tenir à l'écoute en sorte d'éviter de donner à une partie des salariés le sentiment d'avoir été « mis de côté », « injustement traités » ou insuffisamment « respectés » dans la définition qu'ils donnent de ces trois « maltraitements ». L'entretien des dynamiques collectives, telles qu'elles ont été décrites au chapitre précédent, constitue à notre sens la voie la mieux adaptée localement pour pérenniser la construction délicate du dialogue social.

## INTÉGRER L'IMPORTANCE LOCALE DE LA RELATION

Le chapitre précédent avait montré que des passerelles pouvaient exister, en dépit de ce qui continue à les séparer, entre les différentes visions locales de la construction du dialogue social. Ce chapitre, sans rompre avec cette posture, insiste sur la déclinaison à chaque niveau de l'entreprise de cette exigence de dialogue en aval des accords sociaux signés au sommet de l'entreprise. Si la multi-culturalité de l'entreprise calédonienne participe incontestablement de sa richesse humaine et donne au monde du travail une place tout à fait singulière en Nouvelle-Calédonie en tant que lieu de rencontre et d'interconnaissance des différentes communautés calédoniennes, elle n'en demeure pas moins source potentielle d'incompréhensions et de malentendus.

Accueillir de façon personnalisée, dialoguer à niveau égal, échanger pour créer du lien ou respecter les équilibres internes pourront facilement être regardées comme des pratiques managériales à vocation universelle. Rares, en effet, sont les espaces où sera fait l'éloge de l'anonymat ou celui du dialogue inégal. Aussi peu répandus les lieux où l'échange de services et l'entraide seront proscrits comme ceux où le favoritisme sera recommandé pour prévenir les conflits internes à l'entreprise. Il est clair, dans le même temps, que l'importance qui leur est accordée en Océanie n'a rien à voir avec celle qu'on pourrait trouver au sein d'autres aires culturelles, en Asie, en Europe ou en Amérique du Nord. Ces prescriptions ne prennent leur véritable cohérence et leur sens que replacées au sein des imaginaires politiques construits autour de la culture de la relation. Au sein de cet univers, les rapports de travail, à l'image des autres rapports sociaux, sont d'abord des rapports entre des personnes, capable ou non de tisser entre elles des liens respectueux et d'engager une relation d'échange entretenant le lien qui les unit.

Cette dimension interpersonnelle n'est pas absente des entreprises occidentales – l'Ecole américaine des Relations Humaines n'a-t-elle pas inspiré largement les pratiques de gestion des Ressources Humaines depuis trois générations ? – mais elle n'occupe pas la même centralité, subissant plutôt, en particulier dans le contexte actuel de la mondialisation libérale, le poids des logiques économique et financières, placées plus haut dans la hiérarchie des valeurs des dirigeants puisque jugées incontournables pour assurer la pérennité de l'entreprise elle-même.

Le monde océanien contemporain ne raisonne pas dans les mêmes termes et les entreprises qui se sont implantées localement ne peuvent fonctionner efficacement dans l'ignorance de cette différence. Si les besoins d'appartenance et de reconnaissance possèdent sans doute une dimension universelle, les modalités au travers desquelles ils peuvent être satisfaits varient à l'évidence d'un contexte culturel à un autre et, au sein d'un même territoire ou d'un même pays, d'une communauté à une autre. « *Etre connu et reconnu* » est une aspiration que partagent tous les Calédoniens sans que tous aient pleinement conscience qu'ils ne mettent pas nécessairement le même contenu à chacun de ces termes.

## CONCLUSION DU CHAPITRE VI

Les expériences en cours chez CARSUD et KONIAMBO NICKEL nous montrent que la possibilité existe, pour qui s'engage avec conviction, savoir-faire mais aussi savoir-être, de bâtir et de pérenniser un dialogue social au sein des entreprises calédoniennes. Le constat est loin d'être négligeable si l'on établit des parallèles, à métiers comparables et à taille égale, entre leur situation et celles d'autres entreprises calédoniennes

qui ont pu connaître, dans un passé plus ou moins éloigné, des tensions sociales importantes. Le résultat obtenu était bien loin d'être acquis d'avance.

L'analyse de ces deux constructions exemplaires nous livre deux autres conclusions de portée plus générale. Ces deux constructions montrent, l'une comme l'autre, que les enjeux économiques et sociaux associés à la construction et à la pérennisation du dialogue social au sein de l'entreprise sont, tel l'œuf et la poule, indissociablement liés. Le maintien d'un juste équilibre au sein du corps social de l'entreprise est une condition sine qua non de la construction et de la pérennisation du dialogue entre les partenaires sociaux. Réciproquement la mise en place d'un tel dialogue est un moyen efficace pour parvenir à cet équilibre et à cette cohésion sociale qui protège l'entreprise des déstabilisations internes et/ou externes qui peuvent un jour la menacer.

Pas de cohésion sociale et d'harmonie interne au sein du corps social de l'entreprise sans organisation d'un espace de dialogue et de discussion permettant à chaque « *sous-ensemble* » de s'exprimer, d'échanger et donc de « *dialoguer* » avec tous les autres avec pour finalité ultime de garantir à chacun de ses membres qu'ils sont regardés comme des membres à part entière de la communauté productive qu'est l'entreprise et qu'ils sont équitablement traités. Ce que CARSUD « *deuxième époque* » a su remarquablement faire.

Réciproquement, l'exemple de CARSUD « *première époque* » est la meilleure illustration, le dialogue social, tel que l'organise le cadre institutionnel organisant les relations de travail, sera inmanquablement voué à l'échec, victime des surenchères syndicales et de la multiplication de ces fameux cahiers de revendications séparées que redoutent par expérience des dérives occasionnées les dirigeants des entreprises calédoniennes.

Rien de nouveau sous le soleil, s'interrogeront sans doute certains de nos lecteurs considérant comme universelle l'aspiration des personnels à être représentés, partie prenante et justement traités au sein des entreprises qui les emploient. Les conceptions d'un corps social « *équilibré* », d'une représentation « *légitime* » ou d'un traitement « *équitable* » ne seront pourtant pas formulées à l'identique au sein des différentes aires culturelles qui participent de la diversité et de la richesse de notre planète. Si l'aspiration est bien universelle, les modalités requises pour y répondre sont fortement différenciées selon les contextes culturels.

Voici bien une dimension majeure à considérer dans une société aussi multiculturelle que la Nouvelle-Calédonie pour mieux penser non seulement la conduite du dialogue social mais plus généralement le management des entreprises.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Les deux entreprises que nous avons étudiées dans cet ouvrage ont en commun d'avoir consacré beaucoup d'efforts à la construction d'un dialogue social approfondi. A certains égards, elles n'avaient ni l'une ni l'autre d'autre choix : CARSUD sortait tout juste d'une crise interne si grave que son existence même aurait rapidement été mise en péril par de nouvelles dissensions internes. KONIAMBO NICKEL constituait le projet phare d'une stratégie politique de rééquilibrage économique au profit de la province Nord. Il eût été difficilement admis qu'un projet tant attendu, pour lesquels les principaux syndicats calédoniens s'étaient mobilisés, ne parvienne pas à rassembler toutes les énergies internes. La construction en leur sein d'un dialogue social de qualité est donc inséparable du contexte et de l'histoire de ces deux entreprises. Ni l'une ni l'autre ne doivent être regardées comme des **modèles** qu'il suffirait de dupliquer ailleurs pour obtenir les mêmes résultats, quels que soient la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, pour ne rien dire des moyens matériels et humains dont celle-ci dispose. En revanche, CARSUD et KONIAMBO, insérées dans le même territoire et mobilisant des salariés représentatifs de la diversité observable en Nouvelle-Calédonie, sont des **exemples** à partir desquels il est possible, en prenant un certain recul, de présenter la vision qui se dégage de nos enquêtes, à la fois des rapports de travail au sein des entreprises calédoniennes et de leur régulation à laquelle le dialogue social a vocation de contribuer.

## UN MONDE DU TRAVAIL CALÉDONIEN CONTRASTÉ

Les rapports de travail apparaissent au travers des analyses qu'on a développées dans cet ouvrage comme particulièrement ambivalents et contrastés. Marqué par une forte conflictualité sociale, qui témoigne de l'existence de sérieux déséquilibres au sein de la société calédonienne en général et dans la sphère de l'emploi, en particulier, le monde du travail calédonien est simultanément un lieu où s'exprime un vif désir de construire d'autres rapports entre les différentes communautés. Le conflit peut parfois être regardé comme un moment au cours duquel se forment collectivement, comme chez CARSUD, des convictions partagées sur la nécessité d'en sortir. Les situations de conflits et de blocage peuvent ainsi cohabiter avec une forte volonté de « *vivre ensemble* » et de « *coopérer* ». Le défi que doit relever la construction et la pérennisation du dialogue social est donc immense : répondre à cette aspiration de « *pacification* » de l'espace de travail tout en agissant pour réduire les causes structurelles de l'instabilité qui caractérise le fonctionnement social des entreprises calédoniennes.

### L'instabilité structurelle du monde du travail calédonien

La tâche sera forcément difficile dans la mesure où cette instabilité structurelle renvoie à toute une série de causes historiques, économiques et culturelles qui structureront durablement le paysage calédonien. Causes historiques, d'abord, dans la mesure où les inégalités patentes qui demeurent entre les diverses communautés, notamment dans l'accès à l'éducation et corrélativement aux meilleurs emplois, voire, pour certains, à l'emploi tout court, ne peuvent manquer d'entretenir la mémoire de la domination coloniale ; causes économiques liées à la conjonction de la cherté locale du coût de la vie et des disparités patentes de pouvoir d'achat malgré les revalorisations intervenues au cours de la dernière décennie ; causes culturelles, enfin, indissociables de l'hégémonie culturelle « *européenne* » façonnant sur le modèle métropolitain de nombreux aspects du fonctionnement des entreprises calédoniennes. Ceux qui, parmi les Kanak ou autres Océaniens, n'ont pas acquis de familiarité avec ces principes d'action venus d'une autre aire culturelle sont alors exposés à une forme de **dépaysement** au sein de leur propre pays. Ce « *dépaysement* » paradoxal peut alors alimenter aussi bien (voire successivement) des conduites de désengagement et de retrait, exprimées sous forme d'absentéisme et de démission, que des conduites de révolte, prenant la forme du déploiement des fameuses « *bâches bleues* » bloquant l'accès aux entreprises.

L'expérience décrite dans le premier chapitre de cet ouvrage montre comment l'entreprise calédonienne peut se transformer en un champ de bataille où règnent des rivalités et des ressentiments, nourris des dimensions structurelles qu'on a dites. Les conflits qui exploseront alors ne seront pas seulement motivés par des revendications économiques, même si celles-ci sont toujours présentes dans les revendications exprimées, mais encore par des considérations symboliques touchant aux conceptions locales de l'équilibre et du respect, libérant ainsi la violence que l'échange avait vocation à contenir et canaliser.

A l'enthousiasme qu'a suscité le démarrage d'une sorte d'aventure collective, le phénomène s'observant aussi bien hier chez CARSUD qu'aujourd'hui chez KONIAMBO NICKEL, peuvent alors succéder des situations tendues susceptibles de dégénérer en conflits ouverts si les relations internes d'échange ne sont pas entretenues. Mais la résolution des conflits, après que ceux-ci se sont exprimés, peut à son tour, l'exemple de CARSUD en témoigne, favoriser l'établissement d'un nouvel équilibre. « *CARSUD a été détruit pour construire* », nous a dit un chauffeur présent dans l'entreprise depuis sa création. Ce constat largement universel prend une acuité particulière en Nouvelle-Calédonie. Des régimes opposés de coopération et de conflits peuvent ainsi s'y succéder au sein d'une même entreprise. La pérennisation du dialogue

social y constitue donc un enjeu au moins aussi important que celui de sa construction initiale.

La cohabitation de ces logiques de conflictualité et de quête de cohésion sociale produit des situations extrêmement contrastées non seulement d'une entreprise à l'autre mais même d'un période à l'autre de la vie d'une même entreprise. La mise en évidence de cette dualité permet de bien saisir l'importance des enjeux non seulement économiques – la réussite des entreprises – mais aussi politiques – la construction d'un vivre ensemble – qui s'attachent en Nouvelle-Calédonie à la construction comme à la pérennisation du dialogue social.

### Un équilibre à entretenir

L'option participative qui est mise en œuvre, aussi bien chez CARSUD que chez KONIAMBO NICKEL, séduit tous ceux qui aspirent à « *communautariser* » le monde de l'entreprise. « *On marche ensemble pour cette entreprise*, dit une employée de CARSUD dans le film « *CARSUD, toute une histoire*<sup>22</sup> » consacré à l'histoire récente de l'entreprise. Il faut la faire évoluer ensemble. C'est ma seconde maison. J'y passe les trois quarts de mon temps. Tout ce qui arrive à CARSUD, ça m'arrive à moi. ». Des parallèles pourraient, à première vue, être dressés avec d'autres aires culturelles où ces logiques connaissent un succès incontestable en matière de construction du dialogue social. On pourrait imaginer la méthode faire flores en Nouvelle-Calédonie en répondant aux aspirations de nombreux salariés à se fondre dans des collectifs où ils peuvent trouver pleinement leur place et organiser les échanges qui tissent les sociabilités locales.

Encore faudrait-il veiller, à l'échelle d'une entreprise, à ce que ces petits collectifs sachent se coordonner entre eux et se fondre dans une organisation plus large. Il n'est pas sûr que ces modes raisonnés de coordination qui fonctionnent par exemple en Europe du Nord puissent être facilement transplantés dans un contexte calédonien à la fois moins préparé à se plier aux disciplines communautaires et plus exposé aux mécanismes de division mettant ces différentes unités en rivalité les unes contre les autres.

## DES ÉVOLUTIONS SIGNIFICATIVES AU SEIN DES ENTREPRISES CALÉDONIENNES

Au moment de conclure la rédaction de cet ouvrage, on voudrait souligner l'importance des évolutions observées au sein des entreprises calédoniennes entre nos premières enquêtes en 2007 et aujourd'hui. Si beaucoup incontestablement reste à faire, il importe de souligner aussi l'ampleur du chemin globalement parcouru. Tel est, en tous cas, le sentiment qui habite l'observateur extérieur que j'ai eu la chance d'être au cours de ces neuf dernières années. Certes, pour avoir été en 2006 et 2007, un des animateurs de la première session dite du Dialogue Social, j'aurais rêvé d'évolutions plus rapides et souhaité que les responsables syndicaux d'employeurs et d'employés placent très haut dans leurs priorités les deux questions, à mes yeux inséparables, de la construction du dialogue social et de la correction volontariste des déséquilibres qui persistent au sein du corps social de la plupart des entreprises calédoniennes. J'aurais souhaité aussi voir des syndicats moins nombreux – même si la diversité de l'offre syndicale est valorisée par la plupart de mes interlocuteurs – et capables, grâce à cela, de se professionnaliser davantage. Cependant, la volonté de « *vivre ensemble au travail* » que j'ai pu rencontrer pendant cette dernière décennie chez tant de mes interlocuteurs à la base des entreprises calédoniennes laisse espérer que les avancées déjà réalisées pourront être poursuivies dans l'avenir.

### Des apprentissages en cours chez les managers

Les managers de CARSUD et de KONIAMBO NICKEL sont loin d'être les seuls en Nouvelle Calédonie à avoir intégré délibérément certaines caractéristiques du contexte local, comme l'a si bien formulé la responsable des relations sociales de CARSUD : « *Quand on arrive dans des sociétés comme ça, on ne peut pas manager comme on faisait avant* ». Bien d'autres dirigeants de structures petites, moyennes ou grandes font de même, guidés à la fois par leur intuition et surtout par leur expérience.

Il existe à cet égard une similitude troublante entre nos deux cas : les managers qui conduisent le dialogue social ont tous, sans exception, fait l'expérience dans d'autres contextes professionnels des impasses auxquels menaient incompréhension et refus du dialogue. Ils en ont tiré les leçons et se sont juré de procéder autrement quand l'occasion leur serait donnée de pouvoir construire des relations nouvelles avec leurs partenaires sociaux. Je fais l'hypothèse, construite à partir d'un nombre forcément limité de cas étudiés, que ce résultat peut être généralisé à l'échelle du territoire.

La présence d'entreprises internationales, notamment dans le contexte des deux complexes électrométallurgiques du Nord et du Sud, constitue également un fait nouveau porteur d'avenir, même s'il convient de ne pas en surestimer l'influence sur les entreprises de tailles petite et moyenne qui emploient la majorité des salariés calédoniens.

Ces entreprises apportent cependant de nouvelles idées et de nouvelles manières de faire. L'entreprise calédonienne bénéficie dans ce contexte non seulement de l'apport en compétences non disponibles sur le territoire mais encore de nouvelles approches aussi bien des relations sociales que du management. Ces apports extérieurs réussissent plus ou moins bien leur examen de passage interculturel mais

22 - Film « *CARSUD, toute une histoire...* », réalisé en 2014 par Emmanuel Desbouige et Dorothee Tromparent

certaines d'entre eux, notamment venus du Québec, paraissent être accueillis localement de façon très positive par l'ensemble des Calédoniens toutes communautés confondues. L'accueil localement favorable que le management « à la québécoise » a reçu des employés locaux constitue un événement de nature à alimenter la réflexion des expatriés venus de Métropole sur leurs propres pratiques d'encadrement. En cassant les distances entre les différents niveaux hiérarchiques, en s'efforçant de se mettre à portée de ceux qu'ils enseignent ou qu'ils dirigent, en n'hésitant pas à remercier leurs équipes et à valoriser leur travail, ces formateurs et ces managers francophones ont, dans bien des cas, agréablement surpris les employés calédoniens.

### **Des changements également escomptables du côté des organisations syndicales**

Les syndicats calédoniens paraissent, eux aussi, globalement disposés à participer à une évolution progressive de la gestion des relations de travail. Pareille évolution pourrait mettre un terme à la fois aux « blocages à répétition » et aux « arrangements » ayant naguère servi de monnaie d'échange pour obtenir la paix sociale. Ils offriraient, en retour, une meilleure image externe du syndicalisme et ouvriraient la voie à des avancées sociales transparentes et partagées entre tous les salariés. Encore faudrait-il que le syndicalisme calédonien sorte de son émiettement présent et de sa propension à se structurer autour de la fidélité à un leader. Comme ont pu le constater les auditeurs du Dialogue social en visitant l'Allemagne, les Pays-Bas ou le Québec, les pays où le dialogue social est le plus avancé sont aussi ceux où les syndicats sont forts, parce qu'ils ne sont pas divisés.

Il n'y va pas seulement du renforcement de leur force dans le contexte de la négociation sociale mais aussi de leur capacité à séduire les nouvelles générations de salariés, plus qualifiées et plus enclines que les précédentes à participer aux décisions qui les concernent et davantage prêts à établir le lien entre leur propre développement professionnel et celui de leur entreprise.

### **Un fort désir de vivre ensemble**

Simultanément, dimension extrêmement présente dans chacun de nos deux études de cas, s'exprime au sein du monde du travail calédonien de fortes aspirations à faire de l'entreprise un espace « sanctuarisé » où il puisse devenir possible d'apprendre à se connaître et à se respecter entre communautés jusqu'ici séparées. Le dialogue entre les deux responsables, l'un Kanak, l'autre Wallisien, des deux syndicats USTKE et USOENC, par lequel se conclut le film de E. Desbouige et D. Tromparent sur CARSUD, est à cet égard exemplaire. « *Je ne parlerai pas de destin commun, dit le premier, je parlerais de vivre ensemble. Il y a les convictions qui sont propres à chacun mais, tous les jours, il faut qu'on travaille ensemble. J'ai toujours apparenté la vie de notre entreprise à l'histoire un peu du pays.* » « *Il faut qu'on arrive à s'entendre, dit le second. Il faut qu'on arrive à travailler en harmonie tous les jours. CARSUD, c'est une micro-expérience à l'intérieur d'un grand projet (harmoniser le vivre ensemble en Nouvelle-Calédonie).* ». Deux ans plus tôt, la responsable des relations sociales, métropolitaine fixée de longue date sur le territoire, se réjouissait de l'existence dans son entreprise d'un tel processus de coexistence pacifiée et de reconnaissance mutuelle. « *Si demain il y a un destin commun en Nouvelle Calédonie, nous disait-elle, j'aimerais fort qu'il ressemble à ce qui se passe chez CARSUD. Il y a quand même un vrai respect entre les gens, entre les communautés.* ». Le fait que ce processus puisse être observé dans des entreprises aussi diverses que peuvent l'être CARSUD et KONIAMBO NICKEL témoigne du caractère largement répandu de telles aspirations. Différentes à la fois par leur taille, par leur ancienneté d'existence, par leur environnement géographique et culturel et, bien sûr par la nature de leur activité et des qualifications requises pour l'exercer, nos deux entreprises se rejoignent pourtant autour d'une communauté d'attentes parmi leur personnel à l'égard du management de leur entreprise, du syndicalisme et, ce faisant, du dialogue social censé s'établir entre ces partenaires sociaux.

« *La Calédonie, je voudrais qu'elle avance* » nous disait une conductrice d'engin dans une mine interrogée au printemps 2007. Issue du centre de formation de Poro, venue trouver du travail au Nord de l'île assez loin de sa côte Est d'origine, cette jeune femme kanak signifiait qu'il y avait encore beaucoup à faire à la fois pour dépasser, sans les oublier, les anciennes fractures d'une société toujours inégale, mais aussi pour construire dans l'entreprise de nouvelles formes d'échanges et de coopération permettant à toutes les communautés présentes sur le territoire de mieux se connaître. La présence d'éléments « tiers », qu'ils soient métis, asiatiques ou venus des îles du Pacifique, « minorités » représentant une partie non négligeable de la force de travail, peut contribuer par leur seule présence, pourvu qu'elle soit perçue comme « neutre », à relativiser le poids des antagonismes et des rivalités aussi bien entre métropolitains et Caldoches qu'entre Caldoches et Kanak ou qu'entre Kanak et Wallisiens. « *J'ai vu une possibilité de vivre ici sereinement, explique une jeune femme de KONIAMBO NICKEL issue d'une union mixte. Qu'on soit accepté tel qu'on est sans avoir à faire de choix. Et pour que ça continue, il faut ce projet. Il le faut, c'est tout ! Donc ce projet est indispensable pour la stabilité sociale et du coup politique de la Nouvelle-Calédonie. Il y a un fossé énorme, ce projet va permettre de le réduire.* ».

Les deux études de cas qui fournissent la matière première de cet ouvrage témoignent, quelques années plus tard, de la possibilité de répondre à ces attentes émanant des nouvelles générations calédoniennes, mieux formées que les précédentes et impatientes à la fois de

faire leurs preuves mais aussi de trouver dans l'entreprise un espace de coopération et de rencontre entre toutes les composantes de la société calédonienne.

### **Que faut-il souhaiter au dialogue social en Nouvelle-Calédonie ?**

On ne peut qu'émettre le souhait que la prise de conscience<sup>23</sup> de la diversité culturelle de la population salariée calédonienne progresse à l'avenir, grâce notamment, aux contributions essentielles des « passeurs » interculturels.

La question des identités culturelles se pose à l'évidence avec une grande complexité en Nouvelle-Calédonie compte-tenu de la multiplicité des métissages mais aussi de l'empilement des socialisations dont bénéficient les Calédoniens, successivement, dans la famille, à l'école et dans l'entreprise. Cette complexité justifie qu'on s'interdise d'établir des équivalences réductrices entre ethnicité – si tant est qu'on soit capable de la définir – et appropriation « mécanique » des références culturelles « usuellement associées » à cette appartenance. Elle ne saurait pour autant conduire, dès lors qu'on accepte de rentrer dans la question du « comment » mieux organiser le dialogue social au sein des entreprises calédoniennes, à évacuer la question de la différence entre les imaginaires politiques que partagent entre elles, d'un côté, les cultures océaniques et, de l'autre, les cultures occidentales. Force est alors de s'interroger aussi bien sur les significations qui seront attribuées par les différents acteurs aux modalités d'organisation de leur « discussion » ou de leur « dialogue » qu'aux formes juridiques garantissant dans la durée le respect des engagements pris.

Il convient ici, au moment d'achever la rédaction de cet ouvrage, d'insister sur le malentendu qui règne, chez bien des acteurs, autour de l'idée « d'adaptation au contexte local » de l'organisation du dialogue social. Adapter cette organisation aux cultures océaniques n'implique en rien de renoncer aux fondamentaux politiques de la démocratie sociale, tels qu'ils se sont forgés en Occident, et n'oblige nullement à se convertir, par pure opportunisme, au formalisme des rituels coutumiers. Il importe pour chacun des acteurs en présence d'accepter l'idée que certains de leurs interlocuteurs raisonnent autrement qu'eux, non pas pour leur donner « raison » mais pour entendre et intégrer cette différence au travers de solutions acceptables par toutes les parties. Pareille intégration ne saurait se faire en dehors de l'existence d'une relation continue entre les partenaires de ce dialogue social d'où puissent naître la confiance et le respect mutuel indispensables à pareille construction.

Cette intégration peut aussi bénéficier d'heureuses circonstances qui permettent à chacun de « trouver séparément son compte » autour de processus interprétés au travers de lunettes culturelles différentes. La démarche participative de KONIAMBO NICKEL constitue un bon exemple d'initiatives capables de « parler » à la fois aux directions d'entreprise, reprenant à leur compte une mesure classique en gestion des ressources humaines, et aux délégués syndicaux locaux, qui voient dans cette initiative une heureuse rupture avec des situations antérieurement vécues où la parole, selon leur vision d'une « discussion » bien conduite, n'était pas distribuée comme elle aurait du l'être. La même remarque peut s'appliquer à certains aspects de la gestion sociale mise en place chez CARSUD : les entretiens individuels mis en place par la responsable RH avec chaque chauffeur prennent sens à la fois dans le registre d'échange océanique (la direction s'occupe bien de moi) et dans le registre occidental du « feedback » comme ingrédient incontournable d'un management efficace.

Elle peut se révéler, dans d'autres cas, plus complexe, comme nous l'avons souligné dans notre dernier chapitre, quand les références culturelles à partir desquelles raisonnent les acteurs sont éloignées : les notions occidentales de compétences et de méritocratie, par exemple, auxquelles tiennent profondément une partie des Calédoniens se conjuguent difficilement avec les notions d'équilibre interne du corps social auxquelles d'autres Calédoniens sont, eux aussi, très attachés. Le véritable enjeu réside, au final, dans la co-construction de dispositifs innovants qui soient à même de faire positivement sens dans les repères de chacune des cultures en présence, quand bien même les significations données diffèrent à la marge. Ni contractualisation « pure et dure » déléguée à des professionnels de la négociation, comme aux Etats-Unis, ni « discussion » permanente dans l'attente d'un consensus introuvable, mais « dialogue » sachant écouter avant de décider, attentif à n'exclure personne et à ne pas brutaliser les sensibilités minoritaires.

Pareille construction ne se fera pas en un jour. Elle passera par une succession d'apprentissages mutuels réalisés au coup par coup au sein des différentes entreprises calédoniennes. On ne peut que souhaiter, dans cette perspective, que le travail que nous avons réalisé dans cet ouvrage, autour de l'analyse des expérimentations engagées en matière de construction et pérennisation du dialogue social, soit poursuivi dans l'avenir et que ces résultats soient mis à disposition des partenaires sociaux au travers de publications et de formations telles qu'en propose l'Institut des Relations Sociales de Nouvelle-Calédonie<sup>24</sup>.

23 - Les partages d'expériences, à l'image de ceux proposés par l'Institut des Relations Sociales de Nouvelle-Calédonie, portant à la fois sur les avancées et les difficultés rencontrées localement dans la conduite du dialogue social, pourront utilement contribuer à la réalisation de cet objectif.

24 - L'Institut des Relations Sociales de Nouvelle-Calédonie (IRS NC) est un organisme de formation et d'expertise en matière de relations du travail. Sa vocation est de favoriser la construction, le développement, l'amélioration et la modernisation du dialogue social. Ses formations s'adressent à un public réunissant les représentants du personnel, les employeurs et leurs représentants. [www.irs.nc](http://www.irs.nc)



Jean-Pierre Segal est chercheur au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). Ses travaux, menés au sein de groupe de recherche Gestion et Société, analysent l'impact des différences culturelles sur les rapports de coopération au sein des entreprises internationales.

Il a également rejoint l'équipe CNRS Dauphine Recherche Management de l'Université Paris Ovest Dauphine en qualité de directeur de recherche. Il est notamment l'auteur de « Efficaces ensemble, un défi français », de « Cultures et Mondialisation (en collaboration), mais également du « Monde du travail au cœur du destin commun ».