

n°3

les cahiers
de la LDH-NC

Transculturalité dans le monde du travail



LIGUE des DROITS de L'HOMME et du CITOYEN
NOUVELLE-CALÉDONIE

La Ligue des droits de l'Homme et du Citoyen de Nouvelle-Calédonie est amenée à défendre les principes énoncés dans les Déclarations des Droits de l'Homme de 1789 et 1793, la Déclaration universelle des Droits des Peuples Autochtones ainsi que toutes les conventions relatives aux droits des femmes, des enfants ou relevant des droits économiques, sociaux et culturels.

Comme la LDH France, et la Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme (FIDH), ses membres agissent au quotidien pour faire vivre l'universalité dans la diversité et l'indivisibilité des droits et pour assurer leur effectivité pour tous, sans discrimination, sans exclusion, partout dans le pays.

La LDHC-NC Sa commission TRANSCULTURALITÉ

Plus particulièrement, la LDH de Nouvelle-Calédonie a pour objectif de soutenir le processus de l'accord de décolonisation et accompagner l'accord de Nouméa et de promouvoir la citoyenneté active, le vivre ensemble et la volonté de construire la communauté de destin commun.

Pour cela, la LDH-NC est organisée autour de quatre commissions : la commission Citoyenneté, la commission Racisme et Discrimination, la commission Prison et la **commission Transculturalité**.

Cette commission, afin de contribuer à la dynamique de la LDH-NC dans la construction du destin commun, propose une démarche pragmatique en s'intéressant aux pratiques de dialogue interculturel et de constructions innovantes dans les différents domaines de la société calédoniennes comme par exemple, la justice, le monde de l'entreprise, l'enseignement, la santé, la culture...

Elle souhaite à travers les colloques qu'elle organise appréhender le concept de transculturalité dans différents domaines.

Ainsi après avoir travaillé dans le domaine de la justice, la commission a souhaité porter sa réflexion sur la multi-culturalité dans le monde du travail en organisant un séminaire le 4 juillet 2012, à l'IRD : «Travailler ensemble, le chemin parcouru, le chemin à parcourir».

SOMMAIRE

Préambule

Qu'est-ce que la transculturalité?

Les interventions

Introduction historique :

esquisse des relations en situation coloniale

par **Isabelle Merle**

Prise en compte de la diversité et construction du vivre ensemble dans l'entreprise calédonienne

par **Jean-Pierre Segal**

La charte du travailler ensemble

Proposition de la commission transculturalité

Directeur de la publication
Elie Poigoune

Mise en forme et maquette
Géraldine Lefèvre et
Isabelle Ritzenthaler

Tirage 3000 exemplaires
Imprimerie Graphoprint
2013



Ligue des Droits de l'Homme
contact@ldhnc.nc

Travailler ensemble, le chemin parcouru, le chemin à parcourir

La commission transculturalité de la LDH-NC a souhaité porter sa réflexion sur la multi-culturalité dans le monde du travail en organisant un séminaire le 4 juillet 2012, à l'IRD : «Travailler ensemble, le chemin parcouru, le chemin à parcourir».

Ce séminaire s'est déroulé en deux temps :

un temps d'échanges sur les expériences et les initiatives des acteurs économiques, sous forme d'ateliers, afin notamment de croiser et recenser les pratiques et un temps de conférence-débat.

Plus de deux cents entreprises ont été invitées à participer à ces travaux, une trentaine ont répondu présentes. Ces travaux ont porté sur des notions importantes dans le monde du travail, comme le respect des règles, l'absentéisme, la communication au sein de l'entreprise. Les échanges ont été riches (voir la synthèse des travaux p.28) et ont permis à la commission de travailler sur une proposition de charte.

Un temps de débats ensuite, sous forme de conférence, avec Isabelle MERLE, historienne, qui a apporté un éclairage historique du travail en Nouvelle-Calédonie, reprenant les différentes phases d'immigration liées, notamment au travail et les réflexions sur la mise au travail de la population kanak.

Jean-Pierre SEGAL, spécialiste des questions du management interculturel, a quant à lui apporté un regard théorique sur la question de la diversité et la construction du vivre ensemble dans l'entreprise calédonienne.

Par ailleurs, trois représentants du monde professionnel calédonien, Ashley Vindin, secrétaire général de l'Agence de développement de la culture kanak (ADCK), Samuel Hnepeune, ex-directeur de la société de développement et d'investissement des Îles Loyauté et Denis Eturnaud, directeur de Blues scope acier Nouvelle-Calédonie ont également contribué à ce débat, en présentant leurs expériences.

Préambule

“La transculturalité, à la différence, de l’interculturalité vise bien plus qu’une acceptation et que la connaissance de l’Autre. Elle a pour objectif de transformer les représentations et les modes de penser les relations entre êtres humains” (Chantal Forestal).

C'est pourquoi, la commission transculturalité en organisant une réflexion avec les entreprises et le public sur la problématique du “Travailler ensemble”, a souhaité non pas opposer deux visions de société ou d'organisation, mais bien créer des passerelles entre les différentes approches, afin de construire un destin commun, une communauté de sens.

Souvent les visions différentes du monde du travail entraînent des incompréhensions, voire des conflits autour des thèmes comme l'absentéisme, la sanction, la notion de compétences... Ces incompréhensions sont aussi confortées par des approches culturelles différentes où que l'on se situe dans le monde et plus particulièrement en Nouvelle-Calédonie.

S'appuyant sur les initiatives des acteurs économiques, en croisant les différentes pratiques, ces travaux ont permis de témoigner de la particularité de la place d'entrepreneur en Nouvelle-Calédonie dans un contexte culturel et d'identifier les bonnes pratiques, avec une proposition de Charte du Travailler ensemble.



Introduction historique

Esquisse des relations de travail en situation coloniale

ISABELLE MERLE

Maître de Conférence à l'UNC

Détachée du laboratoire IRIS (CNRS Paris)

Je tiens d'abord à remercier la Ligue des Droits de l'Homme de Nouvelle-Calédonie pour m'avoir invitée à cette conférence consacrée au thème "Travailler ensemble".

J'interviens ici en tant qu'historienne et je voudrais d'emblée préciser les limites de mon propos qui traitera essentiellement des situations de travail et d'emploi prévalant avant la seconde guerre mondiale dans un contexte où régnait encore ce que le sociologue Georges Balandier appelait «la situation coloniale».

Il s'agit ici de rappeler quelques fondamentaux historiques qui me semblent essentiels tout en gardant à l'esprit l'étendue des transformations à l'œuvre depuis les années 1950.

Il faut noter que le domaine du travail et des relations de travail en général et l'étude de la condition ouvrière en particulier restent dans l'histoire de la Nouvelle-Calédonie des champs d'investigation relativement peu explorés. Des travaux récents portant à la fois sur l'histoire de la

SLN¹, l'histoire de l'engagement des travailleurs importés océaniques ou asiatiques² ou encore l'histoire du syndicalisme³ ont indéniablement fait progresser la connaissance, mais nombre de questions restent cependant ouvertes.

1 Yann Bencivengo, *La société le Nickel. Une entreprise au cœur de l'industrie du nickel, 1880-1914* (Thèse de doctorat, Université Paris I, 2010)

2 Jean Van Mai, *Chan Dang : les Tonkinois de Calédonie au temps colonial*, (Nouméa, 1980), Véronique Devambe, *Main d'œuvre et colonisation en Nouvelle-Calédonie* (DEA, Université d'Aix en Provence, 1991), Dorothy Shineberg, *The People Trade : Pacific Island laborers in New Caledonia, 1865-1930* (Honolulu, University of Hawaii, 2001), Jean-Luc Maurer (avec la collaboration de Marcel Magi et une contribution de Marie-Jo Sibon), *Les Javanais du Caillou. Des affres de l'exil aux aléas de l'intégration*, Cahier d'Archipel, n°35, Paris, 2007, Catherine Adi, *L'immigration javanaise sur contrat*, (DEA, Marseille, 2001), Philippe Palombo, *La présence japonaise en Nouvelle-Calédonie, 1890-1960, les relations économiques entre le Japon et la Nouvelle-Calédonie à travers l'immigration et l'industrie minière*, (Thèse de doctorat, Paris IV, 2002, Claudy Cheyne, *L'habitat des travailleurs tonkinois engés sur les sites miniers de Nouvelle-Calédonie, 1891-1964*, (Master d'histoire, Université de Nouvelle-Calédonie, 2009).

3 Henry Israël, *Histoire du mouvement syndical en Nouvelle-Calédonie*, (Nouméa, 2007)

Ma contribution s'inscrit dans un travail de recherche en cours que je mène conjointement avec l'historien Adrian Muckle de l'université de Wellington en Nouvelle-Zélande sur le Régime de l'indigénat et ses effets pratiques⁴. Ce travail de recherche touche entre autre chose à l'une des questions fondamentales de la colonisation au XIXe et XXe siècle : **la question du travail forcé**.

Réflexion sur la «mise au travail» de la population kanak et sa contribution à «l'aménagement du territoire»

Pour introduire le propos, je vous propose cependant un détour en revenant sur un texte très contemporain, la lecture du préambule de l'Accord de Nouméa qui me permettra d'évoquer plus précisément la question de la «mise au travail» de la population kanak pendant la période coloniale.

La Relecture du préambule de l'accord de Nouméa

Le préambule de l'Accord de Nouméa opère, comme vous le savez, un retour sur le passé colonial et inscrit pour la première fois, noir sur blanc, une reconnaissance pleine et entière du fait colonial et de ses effets.

4 Adrian Muckle est l'auteur d'une thèse de doctorat consacrée à l'étude de la révolte de 1917 qui vient d'être publiée sous le titre *Specters of violence in a Colonial Context. New Caledonia, 1917* par les presses universitaires d'Hawaii (2012).

L'enjeu est important pour la Nouvelle-Calédonie, il l'est aussi pour la France qui a su, ici faire acte d'une reconnaissance équilibrée et nuancée au sujet d'un passé colonial qui on le sait passe mal.

On aurait aimé que le préambule de l'Accord de Nouméa serve d'exemple en 2005 lorsque s'affrontaient en France les tenants «des bienfaits» et des «méfaits» de la colonisation sur le terrain éminemment conflictuel et douloureux de l'histoire franco-algérienne⁵.

A y regarder de plus près cependant, le préambule de l'Accord de Nouméa comporte certains angles morts ou impensés qu'il me semble intéressant de signaler.

Des angles morts

S'il évoque avec force les effets dévastateurs du XIXe siècle colonial pour le monde kanak, les spoliations foncières, la désorganisation des groupes, la disqualification de la culture, s'il signale aussi l'impôt du sang qui fut payé par les tirailleurs kanak lors

5 Débats autour de la loi du 23 février 2005 portant reconnaissance de la Nation et contribution nationale en faveur des Français rapatriés et plus précisément l'article 4, aujourd'hui, supprimé, qui indiquait : «Les programmes scolaires reconnaissent en particulier le rôle positif de la présence française outre-mer, notamment en Afrique du Nord et accordent à l'histoire et aux sacrifices des combattants de l'armée française issus de ces territoires la place éminente à laquelle ils ont droit» (article 4, alinéa 2).

des deux guerres mondiales, il oublie à mon sens d'insister sur l'importance du travail que la population kanak a dû fournir pendant toute la période coloniale au service de l'économie du pays.

A lire l'article 2, seules «*les nouvelles populations*» entraînées par «un vaste mouvement historique» dans lequel s'inscrit la colonisation, paraissent avoir «*participé dans des conditions souvent difficiles en apportant des connaissances scientifiques et techniques, à la mise en valeur minière ou agricole et, avec l'aide de l'État, à l'aménagement de la Nouvelle-Calédonie*».

Référence ici est faite essentiellement aux colons qui «par leur détermination et leur inventivité ont permis une mise en valeur et jeté les bases du développement».

Sont ignorées les contributions apportées par les Kanak, mais aussi les travailleurs sous contrat, océaniens, javanais et tonkinois. Je signale que la loi du 23 février 2005 portant reconnaissance de la Nation et contribution nationale en faveur des rapatriés d'Algérie procédait par le même oubli. L'exposé des motifs du projet préalable déposé en 2003 à la chambre expliquait : «*La République a apporté sur la terre d'Algérie son savoir-faire scientifique, technique et administratif, sa culture et sa langue, et beaucoup d'hommes et de femmes, souvent de condition modeste, venus de*

toute l'Europe et de toutes confessions, ont fondé des familles sur ce qui était alors un département français. C'est en grande partie grâce à leur courage et leur goût d'entreprendre que le pays s'est développé.»

On oublie de signaler que les Algériens comme les Kanak et ailleurs les Vietnamiens ou encore les Malgaches ont aussi largement contribué à la modernisation de l'Empire français et in fine à la «mise en valeur» de leur pays.

Le travail par la force en monde kanak

Je me suis permise ce détour pour introduire quelques évidences importantes à rappeler. La population kanak fut mise au travail précocement, par la force et par plusieurs moyens :

◆ **Les corvées**, que l'on appela réquisitions dès 1871 obligeaient les chefs à fournir des hommes (et parfois des femmes) pour les travaux publics, routes, entretien des ports, transport du courrier, construction des lignes télégraphiques, milice aux Nouvelles-Hébrides, soutien aux forces de gendarmerie...). Jusqu'en 1929, il n'y a pas de limite de durée d'engagement prévu, ni d'âge minimum ou maximum. Ce n'est qu'à cette date qu'il est décidé de limiter à un an la durée du contrat de réquisition qui ne doit, en principe,

6 Cf. Romain Bertrand, *Mémoires d'Empire. La controverse autour du «fait colonial»*, Editions Le Croquant, Paris, 2006, p. 24-25.

concerner que des jeunes célibataires de 18 à 22 ans). Les réquisitions ont pesé lourd entre les deux guerres, si l'on en juge par les critiques dont elles font l'objet par les Inspecteurs des colonies qui les trouvaient abusives et elles se sont intensifiées pendant la seconde guerre mondiale.

◆ **Les prestations** s'ajoutent à ces réquisitions : impôt en travail, qui sont introduites aux Îles Loyauté en 1893 et sur la Grande Terre en 1924 et qui imposent 12 à 15 jours par an pour les hommes payant l'impôt de capitation et ce pour «associer les indigènes à l'œuvre de la colonisation».

Les prestations servaient en principe l'intérêt public, mais pouvaient aussi être mises au service d'intérêts privés.

◆ Outre les réquisitions et les prestations qui ne touchent que les hommes (mais les femmes peuvent être engagées), **l'aide à la colonisation** sert directement le colonat sous la forme de contrats de court terme pour les récoltes. Pour cette même année 1938, ce sont cette fois 261 380 journées de travail qui sont fournies par les Kanak, hommes et femmes⁷. L'ampleur des journées de travail ainsi fournies atteint, selon Adrian Muckle, le chiffre moyen annuel de 145 000 pour la population kanak de la Nouvelle-Calédonie entre les deux guerres. Réquisitions et «aide à la colonisation»

7 Nouvelle-Calédonie et dépendances, service des affaires indigènes, rapport annuel, 1938, ATNC, 107 W.

A titre d'exemples, 78 764 journées de prestations ont été fournies en 1938 par une population kanak qui compte alors au total 29 000 personnes (moins si on compte la population active masculine).

font l'objet de salaires, mais les prestations sont considérées comme un impôt en nature. L'impôt en espèce sonnante, c'est l'impôt de capitation conçu comme le principal outil d'une mise au travail qui doit se généraliser.

On tente d'introduire cet impôt en 1886 mais il est refusé par le Conseil d'Etat. Il est à nouveau mis en discussion en 1895 et doit alors peser sur l'ensemble de la population calédonienne masculine entre 21 et 55 ans. Mais l'impôt de capitation qui est adopté en 1899-1900 pèse sur les seuls kanak «adultes (sans autre précision) et de sexe masculin».

D'abord établi à 10 francs en 1900, il monte à 15 francs en 1911, 20 francs au début des années 1920, 30 francs en 1929, 40 francs en 1933. L'impôt de capitation est directement justifié par la nécessité d'obliger les Kanak à contribuer à la mise en valeur du pays en les poussant à aller travailler pour les colons⁸.

8 Cf. Isabelle Merle, *Expériences coloniales. La Nouvelle-Calédonie, 1853-1920*. Belin, Paris, p. 309-310.

◆ **A l'impôt de capitation, s'ajoute** les amendes que doivent payer les Kanak en cas d'infractions commises dans le cadre de l'indigénat.

Ces «infractions», qui ne concernent exclusivement que les Kanak pour des délits et qui n'existent pas en principe en droit français, sont au nombre de 23 en 1937.

Elles recouvrent des faits très disparates : *«Entrée ou circulation, sans autorisation, sur les propriétés privées et sur les terrains du Domaine loués aux particuliers, entrée dans les cabarets ou débits de boisson, attitude irrespectueuse vis-à-vis d'un représentant ou d'un agent par paroles ou par gestes ou encore mutilation d'arbres ou détériorations de travaux»*.

En 1927, 23 amendes concernent exclusivement les kanak et recouvrent des faits disparates : circulation sans autorisation, entrée dans les cabarets ou les débits de boissons...

Quelques considérations sur les mondes du travail en Nouvelle-Calédonie

Les Kanak, hommes et femmes, se sont «engagés» largement aux côtés des

travailleurs sous contrat néo-hébridais, javanais et indochinois, dès les années 1880.

En 1926, selon les chiffres donnés par Adrian Muckle, le nombre d'engagés sous contrat kanak représente 4,9% de la population kanak générale, le chiffre s'élevant nettement si on prend pour base la population masculine et féminine en âge de travailler.

Le monde du travail en Nouvelle-Calédonie a été très largement dominé par le travail forcé entre 1853 et 1946 et ce bien plus que dans d'autres colonies françaises où le «travailleur contractant librement», en d'autres termes, «le travailleur libre» est une figure beaucoup plus courante que ce soit au plus près à Tahiti, en Indochine, en Algérie et même en Afrique Noire.

Un long héritage de travail forcé

Je rappellerai la singularité du pays : une tradition pénale et le recours massif à la main d'œuvre recrutée sous contrat.

Une tradition pénale dont on n'a peut-être pas suffisamment mesuré l'impact sur le long terme et qui permet de lancer l'économie calédonienne sur la base de recrutement de condamnés en cours de peine, ce qu'on a appelé à la fin du siècle, les contrats de chair humaine.

Le recours massif à une main d'œuvre recrutée sous contrat d'origine

océanienne ou asiatique soumise à un contrat d'engagement qui comporte des sanctions pénales et qui place cette population dans la catégorie «indigène et assimilés» soumise à certaines réglementations de l'indigénat.

Les engagés sous contrat ne sont pas libres de quitter leur employeur, ils sont dans ce cas jugés «évadés» encore entre les deux guerres, selon un vocabulaire qui rappelle le bagne.

En 1926, le nombre d'engagés sous contrat kanak représente 4,9 % de la population kanak générale

Dans cet univers dominé par le travail forcé, les «travailleurs libres» sont minoritaires. On trouve encore dans les années 1900-1920, les «libérés», parias d'une société européenne locale que l'on tente de contrôler par l'obligation de port de papier mais qui de fait sont libres et vagabondent.

Quelques tentatives ont été faites pour faire venir des ouvriers d'Europe dans les années 1900, Dalmates ou Espagnols. Sans succès. Une toute petite minorité de Javanais ou de Tonkinois bénéficient de ce qu'on appelle «**la résidence libre**».

On trouve aussi les Japonais d'abord engagés sous contrat puis déclarés «étrangers libres» du fait des pressions exercées par leur gouvernement, qui exercent toutes sortes de métiers et possèdent parfois des terres, mais sont nombreux sur les chantiers de mines

La résidence libre consiste à accorder à un travailleur engagé le droit de résider en Nouvelle-Calédonie, à l'issue de son contrat et le droit de s'employer librement. La résidence libre a été règlementée pour la 1^{ère} fois en 1909. Elle était soumise à des conditions de contrôle strictes et restait considérée comme une faveur

où ils peuvent du fait de leur condition exercer leur droit de grève et quitter le chantier comme il leur semble. C'est précisément cette liberté qui leur est reproché et la Nouvelle-Calédonie renonce à cette main d'œuvre dans les années 1920 pour lui préférer assujettir Javanais ou Tonkinois.

On cherche même dès 1914 à contrecarrer l'arrivée des ouvriers japonais que l'on veut soumettre comme à tout immigrant libre et ne parlant pas une langue européenne à un dépôt de 2500 francs.

Une fois encore Tokyo proteste et le Gouvernement de la Colonie est obligé d'admettre à son corps défendant que cette mesure ne peut être appliquée aux Japonais car leur langue est assimilable à celle d'un pays européen.

Enfin, et surtout, l'entre-deux-guerres est pour les fils de colons une sorte d'âge d'or car les privilèges jouent alors à plein régime en leur faveur et ils constituent l'essentiel de la catégorie agents de maîtrise, contre-mâîtres ou cadres lorsqu'ils sont amenés à travailler comme salariés. Ce sont surtout dans les postes d'ingénieurs que l'on trouve alors les métropolitains.

Une tradition d'univers de travail ségrégué

Chaque communauté est tenue par un contrat spécifique : les Javanais sont recrutés sur mine sur des contrats négociés avec les gouvernements des Indes, les Kanak sont engagés sur des types de contrats négociés localement... les salaires ne sont pas les mêmes

Le monde du travail a été structuré en Nouvelle-Calédonie sur des bases de fortes ségrégations. Chaque communauté est tenue par un contrat spécifique : les Javanais sont recrutés sur mine sur des contrats négociés avec le gouvernement des Indes Néerlandaises, les Tonkinois sont gérés par la Résidence d'Indochine, les Kanak sont engagés sur des types de contrats négociés localement (mais

très proches de ceux des engagés), les salaires ne sont pas les mêmes.

On note que sur les chantiers, les habitats sont séparés sur des bases «ethniques». Le monde des mines est organisé sur cette base ségrégative qui pèse dans les relations. L'entre-soi communautaire règne, mais n'empêche pas pour autant le développement de liens, par exemple dans les caféries entre saisonniers kanak et employés javanais. Disons que ceux-ci ne sont pas facilités pas la ségrégation des espaces d'habitats, des espaces scolaires, des espaces religieux.

Dans les mines, les relations entre Tonkinois et Javanais ont la réputation d'être difficiles.

J'achèverais ce propos sur l'idée que la Nouvelle-Calédonie a très largement échappé aux grandes réformes sociales qui ont été appliquées en France entre les deux guerres et qui ont pu avoir des échos au moins dans d'autres colonies. Le Front Populaire en d'autres termes n'a pas étendu son influence jusque dans le Pacifique.

L'ampleur du contrôle exercé à l'encontre des salariés rend les grèves quasi impossibles (il y en a eu quelques rares), les protestations très difficiles à faire entendre auprès de gendarmes, syndic des affaires indigènes et chargés des engagés, qui tendent à prendre le parti des employeurs. Aucun espace de négociation, aucun

relais de presse à la différence par exemple de l'Indochine voisine.

Entre les deux guerres des pressions sont faites pour éviter les scandales les plus patents de violences faites au travail. Deux enquêtes sont faites par la résidence du Tonkin et par le gouvernement des Indes néerlandaises en 1925 et 1928 pour contrôler les informations qui tournent sur les sévices faits aux travailleurs en particulier aux Nouvelles-Hébrides et contre les Tonkinois.

La menace pèse d'un scandale dénoncé par les évangélistes australiens et les pressions exercées par le Bureau international du travail contre le travail forcé. La Nouvelle-Calédonie et les Nouvelles-Hébrides sont dans le collimateur dans le Pacifique⁹.

On notera une volonté de «normaliser» les contrats de recrutement des engagés dans ces années 1920 et dans les années 1930, quelques progrès en matière de déclaration des accidents du travail sur mine.

Les caractéristiques du monde du travail calédonien

Le monde du travail calédonien reste cependant largement dominé par

⁹ Enquête Deleamarre et Vanardenne, Affaires Economique, Main d'œuvre javanaise et tonkinoise, 7 affeco/13, 7 affeco/14, Centre des Archives d'outre-mer d'Aix-en-Provence.

certaines caractéristiques :

- ◆ **L'usage de la contrainte** voire de la violence physique
- ◆ **Le nombre élevé des heures journalières** et la pénibilité du travail
- ◆ **La faiblesse des moyens de défense des salariés**
- ◆ **La faiblesse de l'inspection du travail**
- ◆ **La difficulté à faire valoir les plaintes**
- ◆ **L'inégalité des rapports de force** entre employeurs et employés
- ◆ **La collusion** des intérêts entre sphère politique et sphère patronale
- ◆ **L'absence avant-guerre** de forces syndicales ou de relais de presse favorables aux travailleurs et en particuliers aux assujettis et par voie de conséquence l'inexistence des habitudes de négociations.

On peut faire prévaloir à juste titre d'ailleurs qu'il s'agit là d'une figure du monde du travail que l'on retrouve très largement dans l'ensemble des colonies françaises au sortir de la Seconde Guerre mondiale, mais on soulignera qu'elle reste en Nouvelle-Calédonie encore particulièrement figée à cette date, au regard de ce qui se passe dans d'autres colonies, y compris en Afrique noire.

Conclusion

Ce constat ouvre une réflexion nécessaire sur la pesanteur des effets d'héritages, les continuités et discontinuités qui marqueront la période ultérieure et ce jusqu'aux années les plus récentes.

Isabelle Merle est historienne, chargée de recherche au CNRS, spécialiste des processus de colonisation dans le Pacifique sud.

Après des études de sciences politiques (diplôme de IEP en 1985), elle a soutenu une thèse en 1993 à l'EHESS sur *La Nouvelle-Calédonie. Naissance d'une société coloniale, 1853-1920* (publiée chez Belin en 1995).

Ses thèmes de recherches : Histoire comparée des systèmes coloniaux franco-anglais dans les sociétés de peuplement du Pacifique Sud ; La fondation de l'Australie coloniale : réflexion autour des «first contacts» à Port Jackson ; Réflexion autour du «fait colonial» à partir du terrain particulier du Pacifique Sud.

Elle est l'auteure d'une histoire de la colonisation en Nouvelle-Calédonie (*Expériences coloniales. La Nouvelle-Calédonie, 1853-1920*, Paris, Belin, 1995). Elle vient de publier un collectif avec Elsa Faugère, *La Nouvelle-Calédonie : vers un destin commun ?* (Paris, Karthala, 2010).

Prise en compte de la diversité et construction du vivre ensemble dans l'entreprise calédonienne

JEAN-PIERRE SEGAL
CNRS Dauphine
Recherche et Management

La relation de travail, quelle que soit la partie du monde au sein de laquelle on l'envisage, constitue un rapport social délicat à gérer aussi bien pour l'employeur ou le supérieur que pour l'employé ou le subordonné.

D'un côté, il y a bien un rapport de domination qui place le second dans une relation de subordination vis-à-vis du premier; de l'autre, il est nécessaire qu'un rapport de coopération s'instaure entre les deux protagonistes, faute de quoi la relation de travail sera soit inefficace (du fait de la démotivation du subordonné) soit conflictuelle (du fait de sa révolte).

D'un côté, repousser le spectre de l'esclavage, où celui qui travaille, nié dans son humanité, est réduit à l'état de chose, de l'autre, garantir à celui qui travaille respect et considération, lui offrir une vraie reconnaissance et de solides raisons de continuer à contribuer positivement à la vie de l'entreprise.

Au sein de chaque société ont émergé des voies et des moyens susceptibles de rééquilibrer subjectivement ce rapport

de travail aux yeux de ceux qui sont au départ placés dans une situation objective d'infériorité. Ces voies sont loin d'être toujours utilisées, comme en témoigne la conflictualité sociale qui s'exprime dans bien des entreprises, mais elles contribuent, chaque fois qu'elles sont empruntées, à la construction d'un lien social plus solide. Que se passe-t-il quand, comme c'est de plus en plus souvent le cas, dans le contexte de la globalisation de nos économies, cohabitent dans la même entreprise différentes façons d'envisager ce fameux rééquilibrage de la relation de travail, différentes manières de concevoir un exercice juste de l'autorité ou le respect qui est dû à chaque membre de la communauté productive ?

Au déséquilibre objectif des positions (il existe toujours des rapports de domination entre siège et filiales, entre ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés) qui rend difficile la construction d'une harmonie interne s'ajoutent la diversité des langues parlées, des repères culturels auxquels se réfèrent les acteurs, des usages avec lesquels ils ont été de longue date familiarisés.

La construction d'un vivre ensemble acceptable par tous ne s'en trouvera pas, on l'imagine aisément, facilitée. La rencontre interculturelle au sein de l'entreprise expose les acteurs à des incompréhensions réciproques pouvant déboucher sur des conflits ouverts ou larvés.

Ce sera inmanquablement le cas chaque fois que ceux qui sont en position de subordination seront habités par le sentiment que rien ne vient contrebalancer l'autorité exercée sur lui par son patron, à commencer par l'obtention du respect tel qu'il le conçoit dans ses propres repères culturels. A fortiori si ceux qui dirigent, venus d'ailleurs, tentent d'imposer leurs repères aux locaux !

La Nouvelle-Calédonie, où cohabitent des directions d'entreprise aux références essentiellement métropolitaines et des personnels d'exécution désormais majoritairement inscrits culturellement dans l'aire océanienne, constitue dans cette perspective un véritable terrain d'école : certes pour illustrer les dangers associés à ce type de situations de rencontres interculturelles, mais aussi pour montrer comment, en sachant identifier et prendre en compte les conceptions que les uns et les autres peuvent avoir d'un rapport de travail équilibré et respectueux, il est possible de construire une meilleure coopération dans l'entreprise et une citoyenneté économique mieux partagée.

Identifier et prendre en compte ce qui sépare les conceptions des différents acteurs constitue, nous semble-t-il, un préalable obligé à la construction de ce vivre ensemble au travail, tant il est avéré que l'évitement de ces différences, par ignorance ou par calcul, contribue *in fine* à la reproduction à l'identique de l'ordre dominant. A condition de prendre garde à ne pas ethniciser son propos, à ne enfermer les uns comme les autres dans des manières d'agir stéréotypées, à faire clairement la différence entre l'identité dans laquelle un individu se reconnaît et les repères qui, consciemment ou non, organisent sa vision du monde.

Des recherches menées depuis 2007

C'est ici dans cette perspective qu'on se propose, en s'appuyant sur les recherches¹⁰ que nous avons conduits entre 2007 et aujourd'hui de présenter successivement les conceptions d'une relation de travail équilibrée auxquelles, sans en être forcément conscients, se réfèrent, quelle que soit leur ethnie d'origine ou l'ancienneté de leur présence sur le territoire, les Calédoniens socialisés dans des repères culturels métropolitains et celles servant de référence à leurs compatriotes socialisés dans des repères que, s'agissant des seuls rapports de travail, on admettra largement

10 Segal J-P (2009) *Le monde du travail au cœur du destin commun*. DTENC

partagés dans le monde océanien (au sein duquel, simultanément, s'expriment sur une multitude d'autres sujets d'incontestables différences identitaires et culturelles).

On pointera ensuite les différences essentielles qui séparent ces deux conceptions de référence pour esquisser finalement les pistes qui mériteraient d'être expérimentées, comme elles le sont déjà dans quelques entreprises calédoniennes, pour les surmonter.

Le difficile rééquilibrage à la «métropolitaine»

La réponse apportée par la tradition française à la question de savoir comment rendre mutuellement acceptable une relation de travail est à la fois originale et incomplète.

Une relation de travail originale et incomplète

Originale, cette réponse l'est notamment à travers l'importance significative qu'elle accorde aux notions de compétences, de métier et de statut. Incomplète, elle l'est aussi, comme nous le verrons ci-après, dans la mesure où en même temps qu'elle offre une voie de salut à ceux qui disposent d'un «vrai» métier (notion intraduisible dans une autre langue) et d'un statut reconnu, elle plonge ceux qui en sont démunis dans les affres

d'une subordination «subie» dans une infériorisation sociale injuste et, bien souvent, dans le ressentiment.

En France, une place éminente est accordée au statut personnel des individus tels que le forgent le diplôme obtenu, la noblesse du métier ...

Une place éminente est accordée en France au statut personnel des individus tel que le forment la hauteur du diplôme qu'ils ont obtenu, la noblesse du métier qu'ils exercent, la hauteur du statut et du titre que leur accorde l'organisation qui les emploie. Il ne suffit pas d'avoir fait beaucoup de choses dans sa vie professionnelle. Encore faut-il avoir réussi à être ou devenir «quelqu'un» condition à la fois nécessaire et suffisante pour modifier profondément le déséquilibre objectif des positions tenues par le «supérieur» (tout un programme !) et le subordonné. Chacun se voit en effet reconnu par les usages en vigueur les prérogatives accordées à son métier ou à son statut. On ne s'adresse pas de la même façon à celui qui possède une compétence avérée dans l'exercice de son «art» et quand celui-ci exécute les instructions ou les requêtes qui lui sont adressées, il le fait en conformité avec les exigences de son «métier» auxquelles il consent librement d'obéir.

Ainsi parvient à se construire symboliquement une forme de rééquilibrage qui permet de concilier subordination (au supérieur hiérarchique ou au client) et sentiment de conserver dignité et liberté, à l'opposé du sentiment d'être dans la position indigne de l'esclave qui subit. La grande originalité du système réside dans le fait que cette posture, universellement admise chez l'architecte, le juriste ou le médecin est également revendiquée en France par tout un chacun, du postier à l'ouvrier mécanicien en passant par la standardiste ou le réceptionniste d'hôtel. Chacun voudrait, à partir du moment où il considère «faire son travail», garder un droit de regard sur la définition de son activité, opposant si besoin est, ses normes professionnelles aux caprices du chef ou du client.

Un monde professionnel ni rigide, ni héréditaire

Contrairement au système des castes, le monde professionnel français n'est ni rigide ni héréditaire. On peut y conquérir une place supérieure, notamment par l'accès au diplôme et/ou la réussite au concours, deux épreuves familières aux Français qui y voient une source de légitimation des positions tenues. Chaque profession, ancienne ou nouvelle, située en haut ou en bas de l'échelle sociale, se bat pour faire reconnaître ses mérites, tout en se démarquant, si possible avantageusement, des professions voisines. La jouissance d'un statut

reconnu n'est accordée qu'à ceux qui, l'ayant obtenu par leur mérite, se montrent ensuite «à la hauteur» de la position sociale qu'ils revendiquent. Malheur à celui ou celle qui aura été «parachuté» ou qui sera jugé «incompétent». La méritocratie républicaine et la contestation des positions acquises se mélangent ainsi de façon surprenante avec la défense corporatiste des hiérarchies de métiers et de statut.

En France, l'accès au diplôme ou à la réussite au concours est une source de légitimation.

Considération et reconnaissance

Cette dualité donne au système à la fois sa force et sa faiblesse. Cette hiérarchisation marquée des statuts professionnels est source de fragilité dans la mesure où, plaçant nombre de salariés dans une situation où il est rare qu'ils obtiennent de leur environnement professionnel, collègues et clients réunis, la considération et la reconnaissance sociale auxquelles légitimement ils aspirent.

Dans le système français la hiérarchisation symbolique des tâches prend des proportions singulières

La cohésion interne de l'entreprise s'en trouve bien souvent affectée en même temps que la motivation de celles et ceux qu'on appelle pudiquement les exécutants de base. L'espace professionnel français n'a certes pas le monopole d'une telle dévalorisation, mais la hiérarchisation symbolique des tâches (phénomène universel) y prend des proportions singulières comme en témoigne le recours généralisé à une main d'œuvre immigrée pour exercer ces fameux emplois dont il est d'usage de dire que les Français ne veulent pas pour les raisons mêmes qu'on a dites.

Les entreprises françaises ne souffrent pas seulement de l'arrogance de leurs élites et des facilités que le système des Grandes Ecoles leur accorde pour reproduire leur hégémonie. Elles sont handicapées en profondeur par le sentiment associé au déni de reconnaissance éprouvé par une proportion élevée de salariés.

Le ressentiment qui en découle peut s'exprimer aussi bien sous forme de conflictualité sociale visible, que sous la forme invisible de la prise de distance à l'égard d'un travail trop exposé à l'indifférence, parfois même au mépris, des usagers, des clients ou des collègues des métiers plus nobles ou des statuts plus élevés.

Simultanément, ces caractéristiques de l'environnement social au sein duquel se jouent en France les rapports de travail contribuent à donner au système d'autres traits, source d'innovation

et de dynamisme. Cette logique sociale n'entretient pas seulement une compétition entre les différents métiers dans le cadre de laquelle chacun d'entre eux a le souci de promouvoir son rang. Tous ceux qui se réclament d'un «métier» tenteront de démontrer qu'ils sont capables de «faire leur travail», expression difficile à traduire dans une autre langue exprimant une conception élargie de l'exercice d'une responsabilité et d'une compétence professionnelle. Tous n'y parviendront pas. Certains surestimeront leurs capacités. Mais à chaque fois que l'entreprise pourra s'appuyer sur ces «professionnels autonomes» pouvant être investis d'une large confiance, elle pourra échapper aux tensions hiérarchiques qui affectent si souvent son fonctionnement. Cette valorisation du «métier» et ce culte de la compétence autonome s'expriment quasi quotidiennement dans la communication institutionnelle des entreprises (notre métier, notre cœur de métier, des professionnels à votre service) comme dans la publicité (un travail de pro, des outils de qualité professionnelle, etc..). Ils sont au cœur des régulations à l'œuvre dans le monde du travail français.

Respect et place accordée à chacun : comment les valeurs océaniques de référence pénètrent l'entreprise «moderne»

Aux logiques à la fois contestataires et méritocratiques qui gouvernent le fonctionnement des entreprises métropolitaines s'opposent dans des références océaniques des logiques communautaires et hiérarchiques conduisant à envisager tout à fait autrement la construction d'une relation de travail «équilibrée».

Les places accordées à chacun doivent respecter les équilibres entre les différentes composantes de la communauté

Dans une logique communautaire «à l'océanienne», toutes celles et ceux qui ont été recrutés et accueillis dans l'entreprise, qui à ce titre en font désormais pleinement partie, doivent y trouver leur place sans avoir, comme dans l'entreprise métropolitaine, à faire la preuve de leur excellence. Exclure un membre de la communauté au motif qu'il a enfreint les règles communes constitue dans ce référentiel une décision d'une gravité extrême, ne pouvant être prise sans l'obtention d'un consensus émanant des représentants de l'ensemble des composantes de l'entreprise. Les places accordées à chacun doivent respecter les équilibres entre les différentes composantes de la communauté pour prévenir la discordance qui ne manqueraient pas de survenir si l'une d'entre elles avait le sentiment de n'être plus traitées sur un pied de parfaite égalité avec d'autres composantes possédant la même

antériorité et à ce titre les mêmes droits. «Discuter» ne signifie pas non plus faire de haut en bas de «l'information-consultation» au sens où l'entend le droit du travail français, mais d'abord écouter, se mettre au même niveau que ses interlocuteurs, dialoguer avec eux dans un contexte où, la parole ayant été rituellement ouverte, chaque composante de la communauté peut s'exprimer librement.

Les différences existant entre les positions tenues par l'un et par l'autre ne font pas, dans une logique hiérarchique «à l'océanienne», l'objet de contestation, au risque de déstabiliser l'organisation sociale toute entière. Cette relation hiérarchique pourrait apparaître totalement déséquilibrée au bénéfice du supérieur, tant le subordonné paraît inféodé à son chef. Et c'est bien ainsi que les Calédoniens socialisés dans des repères métropolitains se la représentent.

Une place éminente accordée au chef

En réalité, cette place éminente accordée au chef est loin d'être sans contrepartie. Comme toute relation entre statut social différent (supérieur/inferieur) au sein de l'aire culturelle considérée, elle est régulée par ce que Patrice Godin¹¹ propose d'appeler un échange statutaire. «*Dans le monde*

¹¹ Godin.P, (2009), *Préface* à l'ouvrage *Le monde du travail au cœur du destin commun*. Opus cité

kanak, écrit-il, les rapports statutaires (chef-sujets, un «aîné» vis-à-vis de ses «cadets») sont pensés et vécus sur le mode de l'échange. Ce sont des rapports de personne à personne qu'il faut nourrir de respect mutuel et d'un flux permanent de dons réciproques (nourriture, richesses, paroles, service)».

Chaque protagoniste de ce rapport social (qui n'est pas vécu comme déséquilibré) doit veiller à entretenir un flux continu d'obligations réciproques garantes du bon fonctionnement de la relation. Le supérieur (le chef, le leader) doit notamment veiller à «bien s'occuper» de ceux sur qui s'exerce son autorité, attitude reçue comme une marque de respect, obtenant en retour des services rendus une autre forme de respect, celui dû par le cadet à l'aîné, par le sujet à son chef.

Aux aspirations métropolitaines à l'indépendance et à l'autonomie s'oppose l'aspiration à être accompagné, soutenu et même encouragé. Un supérieur qui dynamise son groupe et qui le pousse à «avancer» est bienvenu. Il n'est point demandé aux salariés d'exceller pour voir leur contribution reconnue, chacun ayant simplement à effectuer la tâche pour laquelle il a été formé et préparé.

La relation de travail fonctionnera d'autant mieux que chacun dans l'entreprise «moderne» pourra continuer d'être habité par le sentiment d'être membre à part entière de son entreprise

en y ayant tissé des liens à l'image de ceux qui régissent le quotidien dans la société locale. La mobilité qui s'observe au niveau des directions venues de métropole apparaît dans cette perspective particulièrement malvenue, obligeant les locaux à s'engager dans la construction d'une nouvelle relation alors même que les bénéfices escomptables de la familiarisation avec la direction précédente n'ont pas été tirés.

Il est à cet égard remarquable de noter que c'est parfois la section syndicale locale qui, se substitue à l'entreprise comme instance de socialisation, quand celle-ci n'a pas rempli ces exigences.

Des repères éloignés les uns des autres sur certains sujets clés dans la vie de l'entreprise

Comment faire cohabiter dans la même entreprise des repères aussi différents ? Comment éviter que les décisions prises sur la base de représentations nourries par des visions métropolitaines d'une gestion acceptable du rapport de travail ne fassent l'objet de réinterprétation, donc de malentendus, envisagée à travers des repères culturels différents. Quand bien même les acteurs locaux finiraient par être plus ou moins familiarisés avec les manières d'agir des directions, les actes quotidiens de gestion n'en continueraient pas moins d'être lus et interprétés à travers des repères que l'immersion dans

un univers nouveau n'a pas suffi à modifier. La légitimation interne des décisions prises s'en trouvera nécessairement affectée.

Des enquêtes sur deux sujets sensibles :

- ◆ Les règles impersonnelles
- ◆ La conciliation entre le culte métropolitain de la compétence et le souci de l'équilibre entre clans

Les enquêtes que nous avons menées au sein d'un échantillon diversifié d'entreprises calédoniennes nous ont permis d'identifier deux sujets particulièrement sensibles, notamment parce qu'ils impactent directement les conceptions océaniques de l'équilibre interne de la communauté de travail, méritant à ce titre une attention particulière de la part des directions d'entreprise, a fortiori quand, récemment débarquées de métropole, elles n'ont pas encore pris conscience de la relativité des repères culturels qui forgent leur conviction de «bien agir» : la question des modalités d'application des règles dites «impersonnelles» dans un monde social construit autour de la relation d'échange constitue le premier de ces deux sujets. La conciliation entre le culte métropolitain de la compétence et le souci des équilibres entre clans des Océaniens est le second.

Les règles impersonnelles versus culture de la relation

Tandis que dans la culture métropolitaine (et plus largement occidentale), la défense de la règle sera regardée comme un facteur de rééquilibrage de la relation entre supérieur et subordonné, au bénéfice de ce dernier («*Entre le fort et le faible, entre le riche et le pauvre, entre le maître et le serviteur, c'est la liberté qui opprime et c'est la loi qui affranchit*»), ce rééquilibrage empruntera dans l'aire océanique (et dans d'autres aires aussi bien) d'autres voies, jouant du tissu d'obligations croisées liant le supérieur à celui qui lui est hiérarchiquement inférieur.

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 subjectivement la dépendance objective à l'égard de 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 garantie démocratique dissuadant 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 de transiger avec ce Grand Principe.

La distance apparaît sur ce chapitre 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 donne 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 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.

Des différences d'approches dans la gestion de la règle, notamment dans l'absentéisme

L'administration des sanctions et, en particulier, celles liées à l'absentéisme qui constitue un enjeu majeur pour les entreprises calédoniennes, est 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 sanction, 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.

Le culte de la compétence, versus souci des équilibres de la communauté

La compétence professionnelle occupe une place essentielle dans la régulation des rapports de travail tels que les conçoivent la culture française. C'est elle qui, quand elle est avérée, reconnue, accorde dignité, autonomie et indépendance à celui qui travaille pour le compte d'autrui.

C'est elle, quand elle est absente ou simplement non reconnue, qui conduit à regarder la subordination comme un sort malheureux voire comme une dépendance indigne dont il conviendrait de s'échapper au plus tôt.

C'est toujours elle qui permet au supérieur hiérarchique, s'il a su la faire reconnaître, de légitimer son autorité sur son équipe ou qui, dans le cas inverse, ne manquera pas de saper son autorité et de nourrir en interne de méchantes rumeurs à son endroit. C'est elle encore qui confère un statut d'adulte responsable à part entière tandis qu'il est jugé infantilisant de devoir «avoir toujours quelqu'un derrière son dos».

Dire en somme de quelqu'un qu'il est «compétent», c'est lui manifester la forme supérieure du respect. À l'inverse, le taxer d'incompétence ou de nullité constitue la forme ultime de la déconsidération et de l'insulte, pratique éminemment répandue dans un monde professionnel français aussi prompt à «tirer son chapeau» envers le «vrai professionnel» qu'à railler (sans indulgence) ceux qui croient (à tort) qu'ils le sont.

L'accès à un statut supérieur oblige socialement à satisfaire des critères de «compétences», faute de quoi le promu s'expose à vivre des jours difficiles dans l'exercice de sa nouvelle fonction. Les diplômés et les concours, auxquels les Français accordent plus d'importance que les Anglo-saxons, remplissent la fonction symbolique

d'apporter à celui qui a su les réussir une légitimation comparable à celle apportée dans d'autres cultures par des rituels initiatiques qui accompagnent un changement de statut.

Les diplômés et concours remplissent la fonction symbolique d'apporter une légitimation comparable à celle apportée par des rituels initiatiques

L'objectivation des compétences par une instance «indépendante» prend ici toute sa valeur d'indépendance et de conquête (ne rien devoir à personne), à l'exact opposé des promotions acquises par la flatterie, la soumission ou d'obscurs liens familiaux ou sociaux.

Celles-ci peuvent naturellement exister quand même, mais ceux qui en bénéficieront, sauf à savoir ensuite se montrer «à la hauteur» de leur nouveau rang, ne manqueront pas d'en payer sévèrement le prix. Les fortes réticences qui se manifestent en France à l'égard du principe de discrimination positive, visant à promouvoir de façon volontariste des personnes issues des minorités objectivement discriminées, ne proviennent pas seulement de ceux qui regardent ces promotions comme une forme de concurrence déloyale mais aussi par ceux ou celles qui en bénéficient qui craignent de voir mises en doute leurs compétences !

L'entreprise à la fois séduisante et redoutable

L'entreprise gérée à l'occidentale représente pour ses salariés de culture océanienne une réalité à la fois nouvelle, séduisante et redoutable. Nouvelle, puisqu'elle introduit une rupture avec l'organisation sociale très hiérarchisée de la société traditionnelle, séduisante puisque des possibilités y sont offertes de progresser dans l'échelle interne des rémunérations et des statuts mais aussi redoutable, dans la mesure où les exigences à remplir pour y parvenir, directement inspirées par les références métropolitaines à la sacro-sainte notion de compétence, peuvent apparaître à beaucoup d'entre eux comme une forme déguisée de discrimination. Certes, n'échappe à personne que les exigences liées à l'organisation d'une entreprise «moderne» et celles associées à l'organisation d'une chefferie traditionnelle ne sont pas les mêmes. Il n'en reste pas moins avéré que les catégories de jugement à travers lesquelles les océaniens évaluent la justice et la légitimation des décisions prises dans l'entreprise diffèrent profondément, comme on l'a montré plus haut, de celles qui inspirent la gestion de la plupart des entreprises calédoniennes.

À l'image de l'administration des sanctions, la gestion des promotions constitue dans les entreprises calédoniennes un terrain particulièrement délicat. Comment,

en effet, concilier en cette matière des représentations de la «justice» et de la «légitimité» aussi éloignées au départ ? D'aucun propose de promouvoir des représentants de toutes les composantes du corps social en veillant à accompagner soigneusement en amont et en aval de leur nomination celles et ceux qui auront besoin de s'aguerrir dans leur nouvelle fonction. D'autres suggèrent de doubler certains postes stratégiques en sorte de satisfaire à la fois les exigences politiques, s'attachant à la promotion de représentants des communautés locales et les exigences économiques associées au fonctionnement d'une entreprise insérée dans un tissu concurrentiel.

L'expérience montre comment chacune de ces options, qui, l'une et l'autre, pourraient être regardées comme acceptables dans d'autres repères culturels, se heurte, dans un contexte influencé par des références métropolitaines à des oppositions fortes nourries par ce fameux culte de la compétence et de l'autonomie.

Les dommages collatéraux

Simultanément, ce culte français de la compétence produit, en Nouvelle-Calédonie comme en métropole, des dommages collatéraux en termes de déconsidération des tâches « ordinaires ». Les personnes affectées à ces tâches sont pour l'essentiel recrutées au sein de la population kanak et océanienne. Pour autant les revendications de « rééquilibrage » ne

correspond pas qu'en l'expression de la volonté de correction de ces inégalités sociales héritées du passé colonial. Elle s'inscrit profondément dans les repères locaux, exprimant littéralement l'importance attachée dans des références océaniques à l'équilibre des avantages et positions reconnues à chacune des composantes de la société.

Il est intéressant, à cet égard, d'observer que les entreprises calédoniennes qui parviennent le mieux à gérer pacifiquement ces situations à risque que constituent les attributions de promotions internes ne sont pas celles qui sous-traitent l'évaluation des compétences des candidats à des instances externes spécialisées mais bien celles qui savent associer à leurs choix les représentants des différentes composantes du corps social et trouver avec eux une forme d'accommodement raisonnable.

Conclusion

Les diplômes et concours remplissent la fonction symbolique d'apporter une légitimation comparable à celle apportée par des rituels initiatiques

Davantage d'écoute et d'assistance sont offertes aux salariés, permettant d'amorcer la construction d'une relation plus solide

Nous n'avons pas cherché ici à minorer les difficultés qui s'attachent à la construction au sein de l'entreprise d'un vivre ensemble, capable non seulement de prendre en compte l'ensemble des références qui s'expriment dans la société calédonienne mais encore de corriger la situation paradoxale de ceux qui, natifs du territoire, continuent à se sentir culturellement étrangers au sein des entreprises qui les emploient. Au sein des entreprises calédoniennes, de nombreux apprentissages se sont cependant opérés au cours des années récentes, en sorte que, dans de nombreux cas, une hybridation partielle des pratiques de gestion s'est opérée, en particulier dans les secteurs qui emploient une main d'œuvre essentiellement océanique : le temps est souvent pris le matin pour brièvement se réunir et échanger. Davantage d'écoute et, si nécessaire, d'assistance sont offertes aux salariés par des directions d'entreprise ayant compris l'importance des attentes exprimées par leurs salariés en leur direction et l'opportunité pour eux d'amorcer la construction d'une relation plus solide avec eux en sachant y répondre. En retour, l'entreprise peut obtenir une fidélisation de ses salariés et une gestion plus collective des remplacements des absents.

Sortir de la pensée unique

L'existence de ces bonnes pratiques montre que des voies sont ouvertes qui mériteraient d'être explorées plus avant et surtout d'être mieux connues. Sortir de la pensée unique en matière de management des entreprises est une nécessité qui se manifeste en Nouvelle-Calédonie de façon particulièrement lumineuse. Comment y parvenir ? Réduire le déficit de connaissance sur la culture des autres qui se manifeste dans chacune des composantes de la société calédonienne constitue la méthode toute désignée pour faire prendre conscience des fondements

sous-jacents aux incompréhensions et frustrations diverses qui se rencontrent aujourd'hui. Les ressources existent sur lesquelles de telles initiatives peuvent d'ores et déjà s'appuyer. Il existe beaucoup de Calédoniens qui, par leur socialisation, leur alliance, leurs expériences vécues ont acquis une bonne connaissance de chacun des modes de pensée qui cohabitent au sein du territoire. Ceux-là ont évidemment un rôle majeur à tenir pour réduire les ignorances réciproques qui continuent trop souvent à entretenir les représentations stéréotypées des «autres».

Jean-Pierre SEGAL

Professeur à l'École des Ponts Paris Tech et chercheur au CNRS ; ses travaux, menés au sein du groupe de recherche Gestion & Société, analysent l'impact des différences culturelles sur les rapports de coopération au sein des entreprises internationales ; auteur de *Efficaces ensemble, un défi français* (Le Seuil, 2009).

Jean-Pierre SEGAL travaille depuis 2007 sur le monde du travail en Nouvelle-Calédonie et le monde du travail au cœur du destin commun.

Commission transculturalité Synthèse des ateliers

Respect des règles, absentéisme, communication dans le monde du travail calédonien

Dans le cadre de ce séminaire, deux ateliers ont été mis en place avec la participation de différents acteurs du monde socio-économique. Tous ont souhaité traiter les thèmes proposés (respect des règles, absentéisme et communication), dans une dynamique d'échange de pratiques.

Avant d'échanger sur ces pratiques, Pierre Garcia a rappelé que les règles de droit pour construire des relations dans l'entreprise sont indispensables, mais que ces règles peuvent s'appuyer sur les bonnes pratiques des entreprises et inversement. Bien souvent, le recueil des différentes propositions et expériences sert à l'élaboration de textes règlementaires. Les initiatives, les démarches projet et qualité, au sein des entreprises permettent de faire concrètement avancer les relations sociales. Par ailleurs, il ne faut pas voir la règle de droit comme une contrainte,

mais comme un outil, au même titre que les pratiques de l'entreprise. Par exemple, la notion de respect est bien entendu, basée sur la relation humaine au sein de l'organisation, mais elle peut être aussi érigée comme un droit. C'est d'ailleurs le cas en Nouvelle-Calédonie, avec le Droit au Respect, devenu un droit, mais aussi un devoir.

Ce qui est également le cas pour les notions et concepts de la qualité au travail. Plusieurs outils sont mis à la disposition des entreprises : plan pour la qualité au travail, plan «Santé au travail», journée «Santé au Travail», médecine du travail, diagnostic des relations au travail, droit social, mais certaines entreprises ont elles-mêmes développé des plans d'action en ce sens... Nous avons vu par exemple, ces derniers mois des changements et des améliorations très significatifs dans la relation au travail, dans certaines entreprises où le climat était détérioré.

Donner du sens à la règle

Par ailleurs, il faut donner du sens à la règle de droit, ce qui permet également de donner du sens au management social : lorsque qu'un chef d'entreprise s'implique, le résultat est d'autant plus positif dans la relation sociale. *«Le management doit être porteur de valeurs et donner du sens à son action»*, a précisé Pierre GARCIA. Jean-Pierre SEGAL a rappelé qu'en Océanie, il faut donner du sens à un ensemble de valeurs, qui ne sont pas toujours partagées (voir intervention de Jean- Pierre SEGAL, pages précédentes). Il faut donc un équilibre entre la règle et la relation de réciprocité. Jean-Pierre SEGAL a d'ailleurs rappelé qu'au regard de la mondialisation et la migration des populations actives, de nombreux pays sont confrontés à ce management international et interculturel. C'est pourquoi des expériences voient le jour, notamment au Québec, avec «la notion de l'accommodement raisonnable». Cette notion permet d'encadrer le bon vouloir de chacun et de déterminer des valeurs et des principes du «mieux Travailler ensemble», favorisant ainsi la culture de l'entreprise. Le respect des règles passe par leur compréhension et par leur équité.

Certains participants ont noté l'importance de la connaissance et la reconnaissance de l'autre dans le monde du travail. Il faut tenir compte des différences et des contraintes de chacun, des employés, mais aussi de l'employeur. Avec cette prise en compte

de l'autre, des autres, plus que la culture de l'entreprise, c'est la «*culture des acteurs*» qui sera développée et favorisera le dialogue social au sein du monde du travail.

Une approche culturelle

Dans cette optique, certains employeurs ont mis en place des outils et pratiques permettant d'appréhender cette approche culturelle : par exemple la mise en place de cellule coutumière ou d'un référent «océanien» au sein de l'entreprise, la prise en compte des fêtes (fête de l'igname posé en jour férié), ou des cérémonies coutumières (mariage, deuil...). Certains salariés au sein de l'entreprise se sont organisés pour assurer leur «service», tout en respectant les obligations coutumières. Ce sont des exemples qui permettent de lutter contre l'absentéisme.

Formations et communication au cœur de l'entreprise calédo- nienne

Cette connaissance de l'autre passe aussi par la formation, même si certains chefs de petites entreprises regrettent leur manque de temps pour se former. Par ailleurs, bien souvent les cadres intermédiaires, que ce soit dans l'entreprise ou dans l'administration, ne sont pas assez formés. Il a été toutefois indiqué que de plus en plus de formations sur le management interculturel et sur les différentes approches culturelles sont proposées.

La communication de proximité

Au-delà de la formation, l'importance de la communication interne et de proximité a été soulignée à plusieurs reprises par les participants. Dans la société océanienne, les temps d'échanges et de parole sont importants et permettent de créer du lien social. Dans l'entreprise calédonienne, cette communication de proximité permet aussi la connaissance de l'autre et la relation de réciprocité et de confiance. Certains participants ont noté que cette communication prend beaucoup de temps et qu'elle n'est, effectivement pas toujours facile à appréhender. D'autant que dans la société océanienne, les frontières entre la vie professionnelle et personnelles sont relativement poreuses.

Des pratiques et principes

Les échanges entre participants des ateliers ont donc permis de dégager des pratiques et des valeurs qui pourront être intégrées dans la charte du Travailler ensemble, proposée par la LDH-NC.

Les valeurs peuvent être les suivantes : écoute, proximité, connaissance et reconnaissance de l'autre, confiance, respect, responsabilité, équité.

LES PRINCIPES :

- ◆ **Valorisation des points communs, du sentiment d'appartenance, de l'identité commune, des valeurs de l'entreprise**
- ◆ **Prise en compte du multiculturalisme, accepter et prendre en compte les différences (adaptation des calendriers, par exemple)**
- ◆ **Communication de proximité et la création d'espace d'échange et de dialogue**
- ◆ **Transmission (principe de tutorat des anciens), solidarité intergénérationnelle**
- ◆ **Promotion des bonnes pratiques**
- ◆ **Valorisation du dialogue social**

Liste des participants aux ateliers

Remerciements aux participants des ateliers :

Mr Emmanuel Blanchard, **Directeur régional de l'association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)**
 Mr Alain li Burton, **Représentant de ALB naval**
 Mme Jessica Bouyer, **Directrice d'exploitation de Pacific Tuna**
 Mme Dominique Caputo, **Vice-présidente de la Fédération des organismes de formation professionnelle de la Nouvelle-Calédonie (FOFPNC)**
 Mme Helene Chardon, **Représentante de Business setup de la Nouvelle-Calédonie**
 Mme Sidonie Chung, **Stagiaire de l'Institut de recherche pour le développement (IRD)**
 Mr JJ. Cuenet, **Représentant de la société Beach Vata**
 Mme Pascale Desmottes, **Représentante de la CIPAC médical**
 Mr Denis Etournaud, **Directeur de Blues scope acier de la Nouvelle-Calédonie**
 Mr Christian Gallegos, **Coordonnateur pédagogique de BIEF**
 Mr JJ Garcia, **Représentant de Challenge Nouvelle-Calédonie**
 Mr Pierre Garcia, **Directeur de la Direction du travail et de l'emploi de la Nouvelle-Calédonie (DTENC)**
 Mme Valérie Georgeault, **représentante de « Kahn et associés »**
 Mme Lydia Guichet, **Secrétaire général adjointe de l'Agence de développement de la culture kanak (ADCK)**
 Mr Olivier Jaquemet, **Directeur général adjoint de Maconnet location services**
 Mr Zoltan Kahn, **Consultant de « Kahn et associés »**
 Mr Pierre Kolb, **Président/Directeur général de l'agence pour l'eau et l'environnement du Pacifique (A2EP)**
 Mme Eléonore Lemarie, **Représentante de la société CIPAC**
 Mme Justine Machin, **Représentante de la Direction des services fiscaux (DSF)**
 Mr Etienne Martin, **Formateur de la mine dans la société Koniambo**
 Mme Evelyne Noel, **Assistante de direction et chargée de communication pour la grande brasserie de la Nouvelle-Calédonie (GNBC)**
 Mme Pascale Panchou, **Directrice des ressources humaines du Méridien**
 Mme Jasmine Rateau, **Responsable des relations sociales de la compagnie CARSUD**
 Mme Myriam Sanchez, **Présidente de la FOFPNC**
 Mme Sabine Santa, **Responsable des ressources humaines de la SNC Casinos**
 Mr Jean-Pierre Segal, **Chercheur en management interculturel, Auteur du livre *Le monde du travail au cœur du destin commun***
 Mme V. Vian, **Représentante de la Mairie de Nouméa**
 Mr Ashley Vindin, **Secrétaire général de l'ADCK**

Remerciements également à tous ceux qui, par leurs témoignages, ont nourri les travaux de la commission :

Mr Eric Chevrot, **Gérant de la Société PACOME**
 Mr Pierre Garcia, **Directeur de la Direction du travail et de l'emploi de la Nouvelle-Calédonie**
 Mr Daniel Hombouy, **Représentant de la Société de développement et d'investissement des îles loyautés**
 Mr Dominique Katrawa, **Secrétaire général de la Société le Nickel**

Le mot de la fin

Je tiens à adresser mes remerciements à l'Institut de Recherche pour le développement qui a bien voulu accueillir notre association dans ses locaux.

Un grand merci à nos deux conférenciers, Isabelle MERLE et Jean-Pierre SEGAL; leurs travaux ont participé au processus de prise de conscience des enjeux de l'interculturalité. À nous tous désormais, de nous saisir de cette prise de conscience pour la mettre en œuvre dans notre quotidien !

Oléti à nos invités, Samuel HNEPEUN, Ashley VINDIN, Denis ETOURNAUD qui ont fait don de leurs témoignages.

Merci également au public de nous avoir honoré de leur présence.

Ma reconnaissance se tourne particulièrement vers l'équipe de la commission transculturalité, en les personnes de Géraldine LEFEVRE, Antoine BERNIER, Jean-Brice HERRENSCHMIDT, Nicolas CAUCHY, Sophie LANAVE, Leslie GOBILLE, Luce BOULLIER.

Durant 24 mois, ils ont donné beaucoup de leur temps, soirées, week-ends, afin que ce projet se réalise.

Malgré la résistance de certaines entreprises, l'équipe conserve sa belle énergie et se retrouvera en 2013, avec le même plaisir, à penser ensemble, le thème de «transculturalité et système éducatif».

Enfin, je terminerai en citant Jean-Pierre SEGAL : «l'interculturalité dans une filiale éloignée du siège ne se réduit pas à la rencontre d'un expatrié et d'un local».

La Nouvelle-Calédonie d'aujourd'hui s'est construite d'abord sur son héritage colonial, avant de se développer dans une économie en voie de mondialisation. Ce contexte a favorisé un système de pensée à sens unique, et une négation des diversités culturelles».

Il est pourtant destructeur de chercher à imposer partout les mêmes modes de pensées comme une seule vérité. On ne peut pas parler de «destin commun» et faire l'impasse sur la complexité culturelle du Pays. Liés par l'accord de Nouméa, nous devons chercher des passerelles qui nous permettront de construire une forme acceptable de «vivre ensemble».

Imaginons des passerelles au cœur de nos stratégies

Inventons des passerelles au cœur de nos règles de gestion

Créons des passerelles au cœur de nos normes

Afin de construire une forme acceptable de «travailler ensemble».

Jeannette BOLE

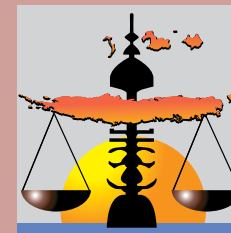
La multiculturalité imprègne le monde du travail en Nouvelle-Calédonie et représente un enjeu fort du «destin commun». Cette particularité est porteuse à la fois de richesses pour les entreprises, mais aussi de risques d'incompréhensions, voire de discriminations. Après un travail d'enquête et de mise en débat public, la LDH-NC a décidé de promouvoir l'adoption d'une charte du «travailler ensemble». Les signataires de cette charte (entreprises, institutions, associations...) s'engageront ainsi à tenir compte dans leur organisation des spécificités liées à la diversité culturelle.

C'est pourquoi au vu des travaux de ce séminaire, la Ligue des Droits de L'Homme de Nouvelle-Calédonie présente les recommandations suivantes pour l'élaboration d'une charte du «travailler ensemble»

Afin d'aider à la construction et à la préservation d'un lien de confiance dans la diversité culturelle, voici quelques principes simples qui doivent guider nos comportements dans l'entreprise :

- 1 Connaître les différentes composantes culturelles de notre entreprise : la méconnaissance est source d'incompréhension et appelle à s'informer, informer, former...
- 2 Respecter les particularités culturelles et rester vigilant à ne pas les ignorer, les nier, les tourner en dérision ni les dénigrer.
- 3 Appuyer les initiatives de dialogue, créer les conditions de l'échange, les passerelles entre les cultures,...
- 4 Pour l'employeur : tenir compte des contraintes des salariés et pour les salariés : tenir compte des contraintes de l'entreprise.
- 5 Chercher des solutions raisonnables qui respectent les particularismes plutôt que d'imposer des règles uniformes : délais de prévenance en cas d'absence, périodes de congés, gratifications et sanctions...
- 6 Etre vigilant au principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines : donner à chacun sa chance de progression professionnelle dans l'entreprise.
- 7 Préconiser une évaluation régulière sur les actions en matière d'interculturalité, et sa communication aux collaborateurs et hors de l'entreprise.

**LIGUE des DROITS
de L'HOMME
et du CITOYEN
NOUVELLE-CALÉDONIE**



La richesse de la LDH-NC, ce sont des femmes, des hommes, qui agissent au quotidien pour faire vivre l'universalité dans la diversité et l'indivisibilité des droits et pour assurer leur effectivité pour tous, sans discrimination, sans exclusion, partout dans le Pays.

fidh

Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme

www.fidh.org



www.ldh-france.org

Pour contacter la LDH-NC :
tél. 74 12 76 et 77 40 87
BP 18197- 98857 NOUMÉA CEDEX
Courriel : ldhnc@lagoon.nc

Séminaire du 4 juillet 2012

TRANSCULTURALITÉ dans le MONDE DU TRAVAIL

INTERVENANTS :

une historienne
spécialiste des processus
de colonisation

Isabelle Merle

un spécialiste
du management interculturel

Jean-Pierre Segal

des représentants
du monde du travail
calédonien

*«La rencontre interculturelle au sein
de l'entreprise expose les acteurs à
des incompréhensions réciproques»*

*«Identifier et prendre en compte
ce qui sépare les conceptions des
différents acteurs constitue un
préalable obligé à la construction
de ce vivre ensemble au travail»*

Construisons des passerelles !

LDH-NC

BP 18197- 98857 NOUMÉA CEDEX

contact@ldhnc.nc